

Stephan Kaiser  
Max Ringlstetter  
(Hrsg.)

# Work-Life Balance

Erfolgversprechende Konzepte  
und Instrumente für Extremjobber

 Springer

# Work-Life Balance

Stephan Kaiser • Max Josef Ringlstetter  
Herausgeber

# Work-Life Balance

Erfolgversprechende Konzepte  
und Instrumente für Extremjobber



Springer

*Herausgeber*

Stephan Kaiser  
Universität der Bundeswehr München  
Fakultät für Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften  
Professur für Personalmanagement und  
Organisation & Institut für Entwicklung  
zukunftsfähiger Organisationen  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg  
Deutschland  
Stephan.Kaiser@unibw.de

Max Josef Ringlstetter  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für ABWL, Organisation und  
Personal  
Auf der Schanz 49  
85049 Ingolstadt  
Deutschland  
Max.Ringlstetter@ku-eichstaett.de

ISBN 978-3-642-11726-8

e-ISBN 978-3-642-11727-5

DOI 10.1007/978-3-642-11727-5

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Grußwort

Extremjobber und Work-Life Balance – ein unverträgliches Begriffspaar? Das Credo von Führungskräften, Unternehmern oder Selbstständigen heißt nicht selten: „Die Arbeit geht vor, die Firma überlebt das sonst nicht, ganz besonders in der Wirtschaftskrise“. Und nicht selten wird nur etwas müde gelächelt, wenn von familienfreundlichen Maßnahmen gesprochen wird.

Charakteristisch für Extremjobber – seien sie männlich oder weiblich – ist vor allem eine hohe zeitliche Belastung, eine ständige Verfügbarkeit, sowie die fehlende klare Trennung von Privat- und Arbeitsleben. Bedingungsloser Einsatz im Job ohne Rücksicht auf körperliche und psychische Leistungsfähigkeit kann sehr schnell zu Burnout, Herzinfarkt und/oder sozialer Vereinsamung führen. Insofern können auch Extremjobber die Grundsätze einer „Work-Life Balance“ nicht ignorieren. Im Gegenteil: Sie sollten sie besonders beachten. Arbeiten und Sichaufarbeiten müssen nicht untrennbar miteinander verbunden sein, auch wenn es sich um einen anspruchsvollen und gut bezahlten Job handelt. Gerade Extremjobber sollten ihre Lebensführung bewusst und effizient auf den Erhalt dieser Balance hin gestalten. Kompetenz und Bereitschaft, in der Arbeit zu flexibilisieren und an den entscheidenden Schnittstellen die persönliche Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben bestmöglich herzustellen, sind hier ganz entscheidend.

Und einmal abgesehen vom persönlichen Wohlergehen der Extremjobber: Wenn die maßgeblichen Gestalter des Wirtschaftslebens ausschließlich und ohne Rücksicht auf die eigene Person rund um die Uhr „funktionieren“ müssen, welche Inhalte und Werte werden sie dann bei ihren Entscheidungen vertreten und wie ihre Mitarbeiterführung gestalten? All diesen Themen gilt es nachzuspüren, auch wenn Führungsaufgaben intensive und fordernde Aufgaben bleiben und Unternehmen gewinnorientiert arbeiten müssen.

„Work-Life Balance“ umfasst dabei mehr als die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Natürlich ist mir die Zeit der Väter und Mütter für ihre Kinder als Familienministerin ein besonderes Anliegen. Darüber hinaus ist das Privatleben, die Pflege von Interessen sowie sozialer Beziehungen und der Erhalt der Gesundheit für jeden Einzelnen und jede Einzelne, egal ob Familienmensch oder Single, von übergeordnetem Interesse. Auch für junge Menschen, bei denen die Gefahr der Selbstausbeutung vielleicht am höchsten ist.

Interessant ist in diesem Zusammenhang sicher ebenfalls, warum heute noch so wenige Frauen in Führungspositionen und damit auch in Extremjobs zu finden sind. Dies wird meist vielschichtig beantwortet. Neben echter Gleichstellungsproblematik führt die Spur vielleicht aber auch hier zum Thema „Work-Life Balance“. Legen karriereorientierte Frauen etwa mehr Wert auf das Zusammenspiel von Lebensqualität und Karriere als ihre männlichen Kollegen?

Und entscheiden Frauen in Sachen Karriere nach anderen Wertmaßstäben?

Ich bin sicher, dass die Lektüre des vorliegenden Buches spannende Erkenntnisse vermittelt und Anstöße gibt, die eine neue Sicht auf das Phänomen „Extrem-Jobber“ eröffnen und vielleicht dem einen oder anderen sogar Anleitung für die eigene Work-Life Balance sein können.

Herrn Prof. Dr. Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr München und Herrn Prof. Dr. Max Ringlstetter von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt als Herausgebern sowie allen Mitautoren des vorliegenden Werkes gebührt dafür ein herzliches Dankeschön.

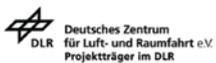
Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine informative und gewinnbringende Lektüre!



Christine Haderthauer  
Bayerische Staatsministerin  
für Arbeit und Sozialordnung,  
Familie und Frauen  
Frauenbeauftragte der Bayerischen Staatsregierung

Dieses Vorhaben wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

---



# Inhalt

<b>Mitarbeiter</b> .....	xv
<b>Work-Life Balance jenseits aller Trivialität: Einführende Anmerkungen</b> .....	xvii
<i>Stephan Kaiser und Max Ringlstetter</i>	
<b>1 Work-Life Balance für Extremjobber</b> .....	1
<i>Michael Kastner</i>	
1 Wie ist das Thema zu verstehen? .....	1
2 Weshalb ist das Thema WLB für Extremjobber virulent? .....	3
3 Was sind Extremjobber im Kontext der WLB? .....	6
4 Modell und Hebel zur Optimierung der WLB .....	10
5 Zentrale Probleme bei der Optimierung der WLB .....	24
Literatur .....	25
<b>2 Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance?</b> .....	29
<i>Christian Härtwig und Ernst-H. Hoff</i>	
1 Einleitung .....	29
2 Ein Konzept zu Formen der Lebensgestaltung: berufliche und private Ziele, Zielkonflikte und Integrationsziele .....	31
3 Empirische Befunde zur Entwicklung von Zielen und Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich .....	35
4 Wenig konflikthafte Entwicklungsverläufe .....	38
5 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten ohne Bewältigungsstrategien .....	40
6 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten und mit Bewältigungsstrategien .....	42
7 Fazit .....	44
Literatur .....	46

<b>3</b>	<b>Ökonomische Analyse von zeitintensiven Beschäftigungsverhältnissen aus Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive</b> .....	49
	<i>Alexander Dilger</i>	
1	Einleitung .....	49
2	Formen zeitintensiver Beschäftigung .....	50
2.1	Führungskräfte .....	50
2.2	Besondere Fachkräfte .....	51
2.3	Prekäre Beschäftigungsverhältnisse .....	51
3	Kosten- und Ertragseffekte langer Arbeitszeiten .....	52
3.1	Steigende Grenzerträge .....	52
3.2	Steigende Durchschnittserträge .....	54
3.3	Steigende Gesamterträge .....	55
4	Beschäftigtenmotive für hohen Zeiteinsatz .....	56
4.1	Direktentlohnung .....	56
4.2	Karrierenanreize, Signale und Prestige .....	58
4.3	Intrinsische Motivation .....	59
5	Auswirkungen auf die Work-Life Balance .....	59
5.1	Einseitige Arbeitsorientierung .....	59
5.2	Balance über statt in Lebensabschnitten .....	60
5.3	Allgemein höheres Aktivitätsniveau .....	61
6	Empfehlungen für die Praxis .....	61
6.1	Empfehlungen für Unternehmen .....	62
6.2	Empfehlungen für Beschäftigte .....	63
6.3	Empfehlungen für Partner .....	64
7	Fazit .....	64
	Literatur .....	65
<b>4</b>	<b>Work-Life Balance in Professional Service Firms</b> .....	67
	<i>Stephan Kaiser, Cornelia Reindl und Martin L. Stolz</i>	
1	Die neue Bedeutung einer gelungenen Work-Life Balance in Professional Service Firms .....	67
2	Vorstellungen über die Balance von Work und Life .....	68
3	Einflussfaktoren auf die Work-Life Balance .....	70
4	Förderung der Work-Life Balance von Professionals .....	71
5	Positive Auswirkungen einer ausgewogenen Work-Life Balance .....	74
	Literatur .....	78
<b>5</b>	<b>Work-Life Balance im Demographie-Kontext</b> .....	83
	<i>Frank E.P. Dievernich und Nada Endrissat</i>	
1	Einführung .....	83
2	Das Ende der Illusion einer Work-Life Balance .....	84
3	Demographischer Wandel – ein Unterschied, der (bislang) keinen Unterschied macht .....	85
4	Die ‚beschleunigten‘ High Potentials .....	87
5	Gefährliche Fokussierung auf die High Potentials.....	88

6	Mitarbeiterrekrutierung neu gesehen: die Mitarbeiterpflege und -bindung .....	89
7	Bitte keine neuen Rekrutierungsinstrumente! .....	90
8	Dann doch neue Rekrutierungsinstrumente: Vertrauen und spannende Netzwerke.....	93
9	Erfolgreiche Potenzialrekrutierung und -bindung beginnt mit einem entsprechenden Führungsverständnis.....	94
10	Anregungen für eine beziehungs- und pflegeorientierte Führungsarbeit.....	96
11	Zusammenfassung .....	97
	Literatur .....	98
<b>6</b>	<b>Burnout bei Extremjobbern und Möglichkeiten der Prävention und Therapie im Rahmen der Work-Life Balance aus Sicht von Unternehmen .....</b>	<b>101</b>
	<i>Adelheid Susanne Esslinger und Eveline Kellner</i>	
1	Einführung .....	101
2	Historische Entwicklung der Burnout-Forschung .....	102
3	Theoretische Betrachtung des Krankheitsbildes und seine Bedeutung für Fach- und Führungskräfte .....	104
	3.1 Erklärungskonzepte .....	104
	3.2 Symptomatik und Ursachen von Burnout .....	106
4	Burnout in der Arbeitswelt bei Fach- und Führungskräften und Stellenwert der Work-Life Balance .....	109
	4.1 Studien und Berichte über auftretende Burnout-Fälle und Störungen einer Work-Life Balance .....	110
	4.2 Maßnahmen im Bereich der Work-Life Balance aus Unternehmenssicht zur Verhinderung und Milderung von Burnout .....	111
	4.3 Zukünftige Anforderungen .....	115
5	Fazit .....	116
	Literatur .....	117
<b>7</b>	<b>Extremjobber in der Falle des „Empty-Desk-Syndroms“ .....</b>	<b>121</b>
	<i>Wolfgang L. Roth</i>	
1	Einführung .....	121
2	Extremjobber in einer veränderten Arbeitswelt .....	122
	2.1 Arbeitszeit und Arbeitsplatz .....	122
	2.2 Arbeitsanforderung und Arbeitsorganisation .....	123
	2.3 Mehrarbeit am Karrierebeginn junger High Potentials .....	124
	2.4 Karriere als Extremjobber (Topmanager, Berater, Unternehmer) .....	125
3	Beendigung der Erwerbsarbeit: Probleme und Lösungen .....	126
	3.1 Das „Empty-Desk-Syndrom“ .....	127
	3.2 Bewältigung des „Empty-Desk-Syndroms“: Das Projekt „Arbeit erfinden“ .....	130

- 3.3 Prävention des „Empty-Desk-Syndroms“: Work-Life Balance beim Übergang in den Ruhestand ..... 131
- 3.4 „Das Empty-Desk-Syndrom – ein Präventivseminar: Aus einem erfolgreichen Arbeitsleben in einen gelungenen Ruhestand“ ..... 133
- Literatur ..... 135

**8 (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen ..... 139**

*Benita von Kettler*

- 1 Einleitung ..... 139
- 2 Trends: Wie sieht die Welt aus, in der Unternehmen zukünftig agieren? Was sind die Treiber des Themas Work-Life Balance? ..... 140
- 3 Handlungsempfehlungen ..... 144
  - 3.1 Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort: Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte ..... 144
  - 3.2 Flexibilisierung der Arbeitsorganisation: Die neue Welt der Arbeit ..... 145
  - 3.3 Personalentwicklung Individualisierte Karriereplanung – steil nach oben ist nicht mehr alles ..... 146
  - 3.4 Services für Mitarbeiter ..... 148
  - 3.5 Querschnittsthemen ..... 149
- 4 Umsetzung von Work-Life-Balance-Programmen in der Praxis ..... 151
- Literatur ..... 153

**9 Work-Life Choice bei PricewaterhouseCoopers ..... 155**

*Bernhard Riester und Angela Dern*

- 1 Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers WP AG (PwC) und der Begriff Work-Life Choice ..... 155
- 2 Die PwC-Work-Life Choice Strategie ..... 155
- 3 Flexible Arbeitszeit bei PwC ..... 156
- 4 „audit berufundfamilie“ ..... 158
- 5 Gesundheitsmanagement ..... 161
- 6 Führungskräfteentwicklung Genesis Park – Internationales Programm zur Führungskräfteentwicklung ..... 161
- 7 Fazit ..... 164

**10 Erfolgsfaktor Work-Life Balance bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney ..... 165**

*Hans Rustemeyer und Christoph Buchmann*

- 1 Professional Services Firms und Work-Life Balance ..... 165
- 2 A.T. Kearneys ganzheitliches Work-Life-Balance-Konzept ..... 167

3	Aktuelle A.T. Kearney WLB-Programme .....	169
3.1	Project Delivery .....	169
3.2	Flexible Work Arrangements .....	172
3.3	Time Away From Work .....	174
3.4	Employee Services .....	176
3.5	Professional Development .....	177
4	Zusammenfassung .....	178
	Literatur .....	179
<b>11</b>	<b>Von der Wertschätzung zur Wertschöpfung</b> .....	<b>181</b>
	<i>Jörg-Peter Schröder</i>	
1	Einleitung .....	181
2	Die Rolle von Unternehmenskultur und Unternehmensgesundheit ....	182
3	Zusammenfassung .....	195
	Literatur .....	197
<b>12</b>	<b>Der Weg aus der Demografie-Falle. Lebenszyklusorientierte Personalpolitik als innovatives Gesamtkonzept – gerade für High Potentials</b> .....	<b>199</b>
	<i>Christiane Flüter-Hoffmann</i>	
1	Herausforderungen für die Unternehmen .....	199
2	Ein neues personalpolitisches Konzept .....	203
3	Verbreitung der Maßnahmen .....	206
4	Unternehmensbeispiele .....	209
5	Fazit .....	211
	Literatur .....	211
<b>13</b>	<b>DemografiEBewusstes Gesundheitsmanagement bei Deutsche Lufthansa</b> .....	<b>213</b>
	<i>Monika Rühl</i>	
1	Definition „Extremjobber“ .....	213
2	Wechsel von An- und Entspannung .....	215
3	Demografiemanagement bei Lufthansa .....	217
4	Gesundheitsmanagement bei Lufthansa .....	223
5	Fazit .....	225
	Literatur .....	225
<b>14</b>	<b>Entspannung verzweifelt gesucht!</b> .....	<b>227</b>
	<i>Markus Brand und Frauke Ion</i>	
1	Das Reiss Profile als Basis einer ausgeglichenen Lebensbalance ....	227
2	Der „Sweet Spot“ zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen .....	228
3	Das Reiss Profile und die Theorie der 16 Lebensmotive .....	230
4	Umgang mit Eustress und Distress .....	233

5	Die Karrieretreiber .....	234
6	Die privaten Lebensmotive .....	236
7	Harmonien und Disharmonien in einer Lebensmotivstruktur .....	237
8	Das Reiss Profile als Leitlinie für eine ausgeglichene Lebensbalance nutzen .....	238
9	Die 16 Lebensmotive als Motivationsplattform für psychisches und physisches Wohlbefinden .....	239
10	Den eigenen Weg zu Entspannung suchen – und finden! .....	241
	Literatur .....	241
<b>15</b>	<b>Balance liegt in der Natur des Menschseins</b> .....	<b>243</b>
	<i>Paul J. Kohtes</i>	
1	Einführung .....	243
2	Auf der Suche nach einer besseren Work-Life Balance – Führungskräfte im Spannungsverhältnis .....	244
3	Management-taugliche Übungen für eine verbesserte Balance .....	250
4	Zen for Leadership – Herausfinden, was wesentlich ist .....	254
	Literatur .....	255
	<b>Autorenverzeichnis</b> .....	<b>257</b>

# Mitarbeiter

**Christoph Buchmann** A.T. Kearney GmbH, 80333 München, Deutschland

**Markus Brand** Institut für Lebensmotive, 50935 Köln, Deutschland

**Angela Dern** PricewaterhouseCoopers AG WPG, 60439 Frankfurt am Main, Deutschland

**Frank E. P. Dievernich** Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung, Berner Fachhochschule, Morgartenstrasse 2a, 3000 Bern 22, Schweiz

**Alexander Dilger** Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 48149 Münster, Deutschland

**Nada Endrissat** Berner Fachhochschule, 3000 Bern 22, Schweiz

**Adelheid Susanne Esslinger** Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, FB Wirtschaftswissenschaften, 90403 Nürnberg, Deutschland

**Christiane Flüter-Hoffmann** Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 50668 Köln, Deutschland

**Christian Härtwig** Freie Universität Berlin, 14195 Berlin, Deutschland

**Ernst-H. Hoff** Freie Universität Berlin, 14195 Berlin, Deutschland

**Frauke Ion** Institut für Lebensmotive, 50935 Köln, Deutschland

**Stephan Kaiser** Universität der Bundeswehr München, 85577 Neubiberg, Deutschland

**Michael Kastner** Technische Universität Dortmund, 44227 Dortmund, Deutschland

**Eveline Kellner** Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, FB Wirtschaftswissenschaften, 90403 Nürnberg, Deutschland

**Benita von Kettler** Krähberg Consulting GmbH, 64759 Sensbachtal, Deutschland

**Paul J. Kohtes** Identity Foundation, 40212 Düsseldorf, Deutschland

**Cornelia Reindl** Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 85049 Ingolstadt, Deutschland

**Bernhard Riestler** PricewaterhouseCoopers AG WPG, 60439 Frankfurt am Main, Deutschland

**Max J. Ringlstetter** Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 85049 Ingolstadt, Deutschland

**Wolfgang L. Roth** Universität Trier, 54286 Trier, Deutschland

**Hans Rustemeyer** A.T. Kearney GmbH, 40221 Düsseldorf, Deutschland

**Monika Rühl** Deutsche Lufthansa AG, 60546 Frankfurt am Main, Deutschland

**Jörg-Peter Schröder** Frequenzwechsel – Coaching und Unternehmensgesundheit, 55262 Heidesheim, Deutschland

**Martin L. Stolz** Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 85049 Ingolstadt, Deutschland

# **Work-Life Balance jenseits aller Trivialität: Einführende Anmerkungen**

**Stephan Kaiser und Max Ringlstetter**

Der Begriff Work-Life Balance erfährt in der Praxis und der Wissenschaft gegenwärtig eine überaus populäre Verwendung. Ein Blick auf die Internetauftritte internationaler und deutscher Unternehmen zeigt, wie Unternehmen mit dem Angebot von Work-Life Balance freundlichen Arbeitsplätzen in der Öffentlichkeit zu punkten versuchen. Auch Unternehmen, in denen so genannte Extremjobber arbeiten, sind dabei keine Ausnahme. So finden sich beispielsweise auf den Seiten aller großen Unternehmensberatungen Hinweise, wie mit der Herausforderung Work-Life Balance umgegangen wird.

Nicht zuletzt lässt sich die stetig steigende Auseinandersetzung mit Themen rund um den Begriff Work-Life Balance mit zunehmendem Wettbewerbsdruck am Arbeitsmarkt, veränderten Wertvorstellungen junger Führungskräfte und der Karriereorientierung von Frauen in Verbindung bringen. Es steht die Annahme im Raum, dass Unternehmen mehr als zuvor gefordert sind, Erwerbstätigen solche Rahmenbedingungen zu bieten, die ihre Leistungsfähigkeit erhalten und ihnen eine individuelle Balance zwischen Berufs- und Privatleben ermöglichen. Gerade Organisationen, in deren Reihen sich Mitarbeiter befinden, die aufgrund der langen Arbeitszeiten als sogenannte Extremjobber gelten, versuchen mit dem Angebot von Work-Life Balance Initiativen auf diese als neuartig empfundenen Herausforderungen zu reagieren. In der Literatur werden Initiativen zur Schaffung von Work-Life Balance als probates Mittel dargestellt, um einen verbesserten Zugriff auf High Potentials zu generieren und um die Mitarbeiterfluktuation zu verringern. Denn viele Mitarbeiter verlassen ihren Arbeitgeber aufgrund der geringen Kompatibilität ihres Berufs mit dem eigenen Lebensmodell.

Bei einem Blick auf die Branchen und unternehmerischen Hierarchieebenen, in denen man Extremjobber vermuten kann, sind allerdings Zweifel angebracht, inwiefern es für Extremjobber überhaupt möglich ist, Privat- und Berufsleben in Einklang zu bringen. Die Herausgeber und Autoren des vorliegenden Buches nehmen sich dieser Problematik an und betrachten das Thema sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch praxisorientierten Perspektive. Zielsetzung dabei ist es, einerseits auf die Komplexität der Thematik aufmerksam zu machen sowie andererseits auf individueller und organisationaler Ebene Handlungsempfehlungen im Umgang mit der Work-Life Balance Thematik zu geben. Nicht zuletzt im Zuge des demografischen

Wandels wollen die Herausgeber damit einen Beitrag leisten, die Nutzung humaner Arbeitspotentiale auch für die Zukunft zu sichern und zu optimieren.

Um die obengenannte Zielsetzung zu erreichen, ist das vorliegende Buch zweigeteilt: in einem eher wissenschaftsgeprägten Teil wird die Nicht-Trivialität und Komplexität des Themas Work-Life Balance expliziert, in einem eher praxisorientierten Teil finden sich Konzepte, wie mit den unterschiedlichen Facetten der Komplexität des Themas umgegangen werden kann. Dadurch ergeben sich zwischen den einzelnen Beiträgen zahlreiche Querverbindungen.

- *Individualisierung*: Ein wichtiger Aspekt, der sich durch die Beiträge des Buches zieht ist der Aspekt der Individualisierung. So ist nicht nur festzustellen, dass es unterschiedliche Formen von Extremjobbern gibt und unterschiedliche, persönlichkeitsbedingte und individuelle Strategien bestehen, mit Work-Life Konflikten umzugehen. Zu konstatieren ist vor allem auch, dass Extremjobber entlang des Lebenszyklus spezifische Situationen zu meistern haben, die eine Balance von Work und Life in unterschiedlicher Weise belasten.
- *Ökonomie*: Ein zweiter Aspekt, der in vielen Beiträgen hervortritt, ist die explizite oder implizite Annahme, dass das Angebot von Work-Life Balance Initiativen aus Sicht des Unternehmens als zweckorientiert und rational begründbar ist. Die Förderung von Work-Life Balance kann also nicht nur im Sinne anthroposophischen Gedankenguts erklärt werden, sondern scheint auch im Sinne einer nachhaltigen ökonomischen Perspektive sinnvoll.
- Die Zusammenschau der beiden obengenannten Aspekte spricht für eine reflektierte Anwendung von Work-Life Balance Initiativen, die jenseits eines Gießkannenprinzips versucht, die zur Verfügung stehenden Mittel ökonomisch optimal und individualisiert einzusetzen.

Die Autoren aus der Wissenschaft bewegen sich bei ihrer Auseinandersetzung mit der Thematik entlang eines inhaltlichen Trichters mit zunächst eher allgemeinen und übergreifenden Fragestellungen, bevor die ökonomische Perspektive auf das Thema Extremjobber und Work-Life Balance eingeführt wird und anschließend in ausgewählten betriebswirtschaftlich relevanten Feldern vertieft wird. Hierbei stellen sich die Autoren nicht nur die Frage, weshalb und unter welchen Rahmenbedingungen es unternehmerisch sinnvoll sein kann, für die Work-Life Balance von Mitarbeitern einzutreten, sondern erläutern auch, wie sich das Burnout-Syndrom bei Extremjobbern präventiv vermeiden oder therapieren lässt. Alle wissenschaftlichen Beiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Komplexität des Themas Work-Life Balance bejahen und simplifizierende Sichtweisen auf das Themenfeld ablehnen. Dadurch erhalten auch all diejenigen Versuche der Unternehmenspraxis eine Absage, die versuchen im Sinne einer allgemeingültigen Best-Practice Lösung mit dem Thema umzugehen.

Der Beitrag von Michael Kastner schlägt einen breiten Bogen über Thema des vorliegenden Buches. Extremjobber werden aus allen Blickwinkeln in ihrem privaten und beruflichen Leben beleuchtet. Sehr zentral ist dabei erstens die Erkenntnis, dass wir Typen von Extremjobbern unterscheiden müssen. So schlägt Kastner konsequenterweise vor, dass Menschen das Dasein als Extremjobber freiwillig wählen

können, oder aber auch zu dieser Daseinsform gezwungen werden können. Dies hat nachvollziehbar nicht nur Konsequenzen für die individuelle Befindlichkeit des Extremjobbers, sondern auch für die Form, in der Unternehmen mit dem Phänomen umgehen können oder müssen. Zweitens wird eine allgemein gültige Metapher eingeführt, anhand derer sich Mechanismen, die zu Work-Life Balance oder zum Gegenteil führen nachvollziehen lassen.

Christian Härtwig und Ernst Hoff greifen die zentrale Idee des vorangehenden Beitrags von Michael Kastner auf, indem sie ebenfalls unterschiedliche Typen von Extremjobbern unterscheiden. Dabei argumentieren sie entlang einer Studie unter Beschäftigten im IT-Bereich. Dort konnte festgestellt werden, dass drei differenzierbare Formen des Umgangs mit der Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben existieren. So lässt sich erstens die Form der Segmentation beschreiben, die dadurch gekennzeichnet ist, dass berufliches und privates Handeln strikt voneinander getrennt nebeneinander herlaufen. Zweitens lassen sich verschiedenen Varianten einer Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben aufzeigen. Beispielsweise werden etliche Lebensbiographien von Extremjobbern durch eine Verschmelzung der Bereiche Arbeit und Freizeit geprägt. Diese Personen, meist Singles, differenzieren nicht, ob einzelne Handlungen privater oder beruflicher Natur sind. Drittens und schließlich existiert die Form der Integration, bei der eine Koordination des Handelns in beiden Bereichen, Arbeit und Freizeit, vorgenommen wird und erforderlich ist. Zielvorstellungen aus beiden Bereichen scheinen sich für Betroffenen meist zu widersprechen. Mit Blick auf die gängige Managementpraxis zum Thema Work-Life Balance ist diese Form der Integration die primär angenommene Grundhaltung. Die Existenz anderer Formen des Verhältnisses beider Bereiche zueinander ist für die Praxis des Work-Life Managements von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Für die darauffolgenden Beiträge und Überlegungen zu einem betrieblichen Umgang mit dem Thema Work-Life Balance ist ferner erwähnenswert, dass sich die Vorstellungen von Einzelpersonen, wie die Bereiche Arbeit und Freizeit zueinanderstehen, in der Lebensbiographie verschieben können. Sie sind also nicht nur Ausfluss von Persönlichkeitsdispositionen, sondern ebenso Ergebnis externer Einflussvariablen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Beiträge, liefert der Beitrag von Alexander Dilger aufschlussreiche Einsichten dazu, wie sich zeitintensive Beschäftigungsverhältnisse aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitern ökonomisch analysieren und begründen lassen. Gleichsam schlägt auch Dilger vor, dass zeitintensive Beschäftigungsverhältnisse, und damit Extremjobber, in unterschiedlichen Formen anzutreffen sind. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber haben gute Argumente, sich aus Ertrags- und Kostenperspektive für Extremjobbing zu entscheiden. Die Ausführungen von Dilger bilden somit den Ausgangspunkt zu den darauffolgenden Beiträgen, die gemeinsam haben, dass Konsequenzen eines Work-Life Managements aus primär unternehmerischer, aber auch individueller Sicht diskutiert werden. Gleichzeitig bildet der Beitrag von Dilger aber auch einen wichtigen Kontrapunkt, da er aufzeigt, aus welchen ökonomischen Kalkülen heraus, Arbeitsverhältnisse gestaltet werden, die prima facie nicht für eine Work-Life Balance im klassischen Sinne sprechen.

Das Autorenteam Stephan Kaiser, Cornelia Reindl und Martin L. Stolz spricht sich in ihrem Beitrag für eine Individualisierung von Work-Life Balance Maßnahmen aus, da dies auch im ökonomischen Interesse des Unternehmens liegt. Ganz zentral ist diesbezüglich die Erkenntnis, dass nicht alle Extremjobber Work-Life Balance Initiativen benötigen. Die Autoren bestätigen damit die Ausführungen von Michael Kastner, der seinerseits eine unterschiedliche Betroffenheit der Mitarbeiter konstatiert. Ausgehend von dieser These, weisen die Autoren aber gleichzeitig auf, dass die Schaffung von Work-Life Balance für Mitarbeiter, die unter dem Extremjobbing leiden, positive Konsequenzen nach sich zieht. Zu nennen sind erstens positive Einstellungseffekte, wie z. B. die Erhöhung des Commitments, zweitens positive Verhaltenseffekte, wie z. B. die erhöhte Anwesenheit, sowie schließlich und drittens Gesundheitseffekte. Diese Effekte lassen sich als Vorsteuergrößen des betriebswirtschaftlichen Erfolgs verstehen.

Ausgehend von den im vorangehenden Beitrag herausgearbeiteten positiven Einstellungseffekten, beschäftigt sich der Beitrag von Frank Dievernich und Nada Endrissat systematisch mit Möglichkeiten der Rekrutierung und Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern durch Work-Life Balance. Hierzu stellen sie zehn Thesen auf, die Unternehmen helfen sollen beschleunigte High Potentials bedürfnisgerecht anzusprechen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird das bedürfnisgerechte Beziehungsmanagement zu einem neuen Rekrutierungsinstrument.

Während sich einerseits die positiven Auswirkungen von Work-Life Balance diskutieren lassen, sind andererseits die negativen Konsequenzen einer fehlenden Work-Life Balance im Auge zu behalten. Zentral ist diesbezüglich die Forschung zum Thema Burnout. Aus der Warte des Gesundheitsmanagements beschäftigen sich Adelheid Esslinger und Eveline Kellner mit dem Phänomen des Burnouts bei Extremjobbern und beschreiben Möglichkeiten der Prävention und Therapie aus Sicht des Unternehmens. In dem Beitrag wird deutlich, dass die Burnout-Symptome unterschiedliche Ausprägungen einnehmen können. Dies reicht von Warnsymptomen in der Anfangsphase bis zu psychosomatischen Reaktionen und Verzweiflung. Maßnahmen zur Erhöhung der Work-Life Balance können dadurch, dass sie einen Fit zwischen personalen und arbeitsbezogenen Anforderungen herstellen, Burnout vermeiden und zurückführen.

Wolfgang Roth setzt mit seinem Betrag einen provozierenden Kontrapunkt zu den voranstehenden Ausführungen. Er diskutiert in seinem Beitrag unter dem Schlagwort „Empty Desk“ die Frage, wie Extremjobber, die ein Leben lang mit einem Zuviel an Arbeit umgehen mussten, sich nach dem Berufsaustritt mit einem Zuviel an Nicht-Arbeit arrangieren. Diese zunächst überraschende Perspektive schließt den wissenschaftlich orientierten Part des vorliegenden Buches ab. Sie verdient große Aufmerksamkeit, da sie auch ganz allgemein auf die Imbalance von Work und Life hinweist, die durch eine Unterforderung und Unterbeschäftigung von Mitarbeitern ausgelöst werden kann.

Die Ausführungen der Wissenschaftler zum Thema Work-Life Balance werden ergänzt und flankiert durch ausgewählte Aufsätze von Praktikern unterschiedlicher disziplinärer Provenienz. Dabei werden sowohl unternehmensspezifische Work-Life Balance Verständnisse als auch ausgewählte Maßnahmen und Ansätze zu einer ausgeglichenen Balance präsentiert. Darüber hinaus ist es das Ziel einiger Beiträge,

dem Leser konkrete Methoden zur Verfügung zu stellen, um jenseits organisatorischer Maßnahmen Körper und Geist in Einklang zu bringen.

Benita von Kettler greift im ersten Praktikerbeitrag die wesentlichen Treiber des Work-Life Balance Themas, wie z. B. die demografische Entwicklung, auf und stellt Handlungsmöglichkeiten und Best-Practice Beispiele dar. So präsentiert sie u. a. das Arbeitsmodell ROWE, ein Modell für eine Arbeitsumgebung, in der ausschließlich das Ergebnis zählt und die Themen Anwesenheitspflicht, Kernarbeitszeiten und Zeiterfassung in den Hintergrund rücken. Dadurch wird der obengenannten Perspektive der Individualisierung eine große Bedeutung eingeräumt. Abschließend zeigt sie auf, wie ein gezieltes Programm zur Schaffung von Work-Life Balance im Unternehmen aufgebaut werden kann.

Ebenfalls um konkrete Maßnahme, aber auch darum, dass Work-Life Balance auch ökonomisch sinnvoll sein kann, drehen sich die folgenden Beiträge: Einen ersten direkten Einblick in eine Organisation und den dortigen Umgang mit der Work-Life Balance Thematik geben Bernhard Riester und Angela Dern. Sie stellen das „Work-Life Choice“-Konzept von PricewaterhouseCoopers (PwC) und seine Umsetzung vor. Das Work-Life Choice Konzept von PwC versteht Work-Life Balance als persönliche Wahl, bei der jeder Mitarbeiter entsprechend seiner unterschiedlichen Lebensphasen flexibel wählen kann, wie er im Rahmen des PwC Business Modells seine persönlichen und beruflichen Bedürfnisse und Interessen miteinander in Einklang bringen möchte. Die Autoren stellen im Folgenden die Umsetzung dieser Strategie dar, welche beispielsweise in Form von flexiblen Arbeitszeiten durch Jahresarbeitszeitkonten geschieht. Neben der Auseinandersetzung mit der Zertifizierung von PwC im Audit Beruf und Familie der Hertie-Stiftung stellen die Autoren abschließend zentrale Aspekte des Gesundheitsmanagements und der Führungskräfteentwicklung „Genesis Park“ bei PwC vor.

Hans Rustemeyer und Christoph Buchmann präsentieren in ihrem Beitrag den Umgang mit der Work-Life Balance Thematik bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. Dabei wird zunächst die Relevanz des Themas Work-Life Balance bei A.T. Kearney herausgestellt, bevor im Anschluss das in diesem Unternehmen vorherrschende Verständnis einer Work-Life Balance präsentiert wird. Der Hauptteil des Beitrags stellt das Work-Life Balance Programm von A.T. Kearney vor, gegliedert in einzelne Initiativen in den Bereichen Project Delivery, Flexible Work Arrangements, Time Away From Work, Employee Services und Professional Development.

Jörg-Peter Schröder nimmt in seinem Beitrag eine weitere interessante Perspektive ein, indem er in den Mittelpunkt die Berufsgruppe der Ärzte setzt. Ziel ist es hierbei aufzuzeigen, wie ein Burnout bei Ärzten und in der Organisation, in der sie tätig sind, vermieden werden kann. So werden die gelebte Wertschätzung und Vertrauen als strategische Einflussgrößen auf den Erfolg von Teams in Organisationen identifiziert. Gleichzeitig zeigt er auf, wie ein neues gemeinsam erarbeitetes Ziel für eine Organisation sinnvoll und verantwortungsbewusst erreichbar wird und es eine effektive Grundlage für die Vorbeugung von Burnout bei Mitarbeitern und der gesamten Organisation sein kann.

Weitere Beiträge sind vor allem durch Ideen der Individualisierung geprägt: Christiane Flüter-Hoffmann spricht sich in ihrem Beitrag für eine lebenszyklus-

orientierte Personalpolitik aus, da sie in ihr einen konkreten Weg aus der befürchteten Demografie-Falle sieht. Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik stellt dabei eine ganzheitliche Strategie dar, welche von der Rekrutierung über die Bindung an das Unternehmen bis hin zum Ausscheiden aus dem Berufsleben alle Lebensphasen der Mitarbeiter mit einbezieht und eine Möglichkeit darstellt, um auf die zahlreichen durch die demografische Entwicklung bedingten Herausforderungen zu reagieren oder sogar vorbeugend zu handeln. Im Anschluss an das vorgestellte Konzept werden konkrete Beispiele aus der Praxis für eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik vorgestellt.

Der Beitrag von Monika Rühl knüpft an die Überlegungen der Vorautorin an und gibt einen Einblick, wie die Deutsche Lufthansa mit Hilfe eines lebensereignisorientierten Personalmanagements (LEP) auf die Wirkungen des demografischen Wandels reagiert. Dabei wird zuerst eine Definition des Extremjobber-Begriffs in dem vorliegenden Organisationsumfeld vorgenommen, bevor eine ausführliche Darstellung unterschiedlicher Arten der Regeneration für zunächst alle Mitarbeiter erfolgt. Im Anschluss stellt die Autorin das Demografiemanagement der Deutschen Lufthansa vor, dessen Kernziel es ist, eine Kultur der glaubwürdigen Altersneutralität bezüglich personalpolitischer Entscheidungen zu treffen. Zentraler Aspekt des Demografiemanagements ist der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit aller Mitarbeiter. Die Autorin beschreibt hierzu die besonderen Herausforderungen für die unterschiedlichen Generationen der Veteranen, Baby Boomer, Generation X und der Nexters und zeigt auf, wie die Deutsche Lufthansa auf diese personelle Diversität mit einem LEP reagiert um das Potential aller Mitarbeitenden optimal einsetzen zu können.

Markus Brand und Frauke Ion nehmen in ihrem Beitrag ebenfalls eine individualbezogene Betrachtungsweise ein. Dabei stellen Sie das Reiss Profile als psychologisch fundiertes Tool zur Analyse der individuellen Motivation eines Menschen vor, das in der Mission *Lebensbalance* wichtige Erkenntnisse für den Einzelnen bietet und somit einen wesentlichen Beitrag zur Erzielung einer individuellen Work-Life Balance leisten kann.

Abgerundet wird der Sammelband durch den Beitrag von Paul J. Kohtes. Er stellt die These auf, dass die Balance in der Natur des Menschseins liegt und Authentizität eine Work-Life Balance überflüssig macht. Dabei betrachtet er das Spannungsverhältnis, in dem Führungskräfte nach einer besseren Work-Life Balance suchen. Darauf aufbauend werden verschiedene managementtaugliche Übungen dargestellt, die es Führungskräften erleichtern können, ihre Wahrnehmungsperspektive im beruflichen Alltag zu erweitern, sich neue Ressourcen persönlicher Balance zu erschließen und ihr Selbstbild zu verändern. Abschließend wird das Programm „Zen for Leadership“ vorgestellt, das Managern die Möglichkeit bietet, sich im überschaubaren Rahmen von zweieinhalb Tagen eine temporäre Auszeit zu gönnen, um frei von äußeren Anforderungen und den Zwängen des Tagesgeschäfts ihre Berufs- und Lebensausrichtung unter neuen Vorzeichen zu betrachten.

# Work-Life Balance für Extremjobber

Michael Kastner

## 1 Wie ist das Thema zu verstehen?

Schon eine Begriffsklärung verdeutlicht die Komplexität der Problematik. Der Begriff Work-Life Balance (WLB) erscheint wenig sinnvoll, weil Work auch Life ist. Aber er ruft einen Bedeutungshof in den Köpfen auf, der in die richtige Richtung weist. Wie finden wir eine langfristige „gesunde“ Balance aus Investition in Form von Zeit, Engagement, Leistung, Disziplin – meist verbunden mit dem Begriff Arbeit – auf der einen Seite und Konsum, Gratifikation, Genuss – meist verbunden mit dem Begriff Privatleben – auf der anderen Seite?

Aber natürlich investieren wir auch viel im Privatleben, beispielsweise in unsere Kinder und wir konsumieren bzw. genießen auch im Arbeitsleben, etwa Anerkennung und soziale Kontakte. Wie sieht dies nun beim Extremjobber aus? Welche Art von WLB hat beispielsweise ein Musiker, der nichts lieber tut als jeden Tag von morgens bis abends zu musizieren und dabei auch sein Geld „verdient“? Macht er überhaupt einen Unterschied zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ oder würde er das Nichtmusizieren als Strafe empfinden?

Wie können wir überhaupt Extremjobber von „Normaljobbern“ abgrenzen? So mancher Freiberufler empfindet seine 70-Stunden-Woche nicht als extrem, während von jemandem, der eine freizeit-orientierte Schonhaltung gewohnt ist, 38 Stunden Wochen-Arbeitszeit als Zumutung empfunden werden. Worauf bezieht sich der Begriff „extrem“, auf die Wochenarbeitszeit, die Verantwortung, die physikalischen Belastungen am Arbeitsplatz wie Hitze oder Lärm, die Anforderungen durch die Arbeitsaufgaben, die Menge an Jobs und Rollen oder Mischungen aus diesen Faktoren? Wir wissen, dass z. B. Bank- oder Strombroker trotz einer „normalen“ Wochenarbeitszeit oft mit Ende dreißig verbraucht sind. Handelt es sich bei ihnen oder bei Politikern, die permanent auf Reisen sind um Extremjobber?

Wir können uns sehr schnell im Dickicht solcher definitorischer Abgrenzungen verlieren und sollten uns eher auf statistisch häufige Fälle beziehen, die beklagen, sie müssten im Vergleich zu früher das Doppelte arbeiten und seien zu Extremjob-

---

M. Kastner (✉)

Technische Universität Dortmund, 44227 Dortmund, Deutschland

bern geworden, um denselben Erfolg zu haben. Dabei sollten wir nicht auf Workaholics rekurren, die ihren höchsten Lebensgenuss in der Arbeit sehen, sondern auf solche „Extremjobber“, die den Eindruck haben, „nur noch zu arbeiten“, ein ungutes Gefühl hinsichtlich ihrer WLB haben und einen Mangel an Lebensqualität und -sinn verzeichnen. Sie stellen ein Missverhältnis fest von Investition an Zeit, Adrenalin, Kraft und Konsumation in Form von Freude, Erholung, Zufriedenheit und Glück.

Der Titel impliziert, dass wir im Prinzip die Handlungsbereiche Arbeit bzw. Job und Privatleben differenzieren und wir Balancen zwischen verschiedenen Lebensbereichen, hier dem beruflichen und privaten Leben, finden können, dies vor dem Hintergrund steigender Anforderungen in einer globalisierten Welt. Insofern trifft die Bezeichnung „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ des Europäischen Netzwerkes Enterprise for Health (2002) recht gut das Thema WLB, wobei über die berühmte Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus alle Aktivitäten der Privatsphäre wie Sport, Freundschaft, Hobby einbezogen werden, die ja durchaus zum Nachteil der Familie gereichen können.

Die Unterscheidung solcher Handlungsbereiche fiel uns früher leichter als noch das Motto galt „Dienst ist Dienst ...“. Die heutige WLB-Problematik besteht gerade in der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben. Mittlerweile reicht das Berufliche ins Private, etwa wenn Extrem-Jobber auch im Urlaub den Black Berry nicht aus der Hand legen und nachts sowie am Wochenende erreichbar sein wollen. Aber es reicht auch das Private ins Berufliche, wenn etwa die Ehefrau des Handwerkers sonntags die Buchführung durchführt. Damit wird es immer schwerer zwischen Investition im beruflichen und Konsumtion im Privaten zu unterscheiden, dennoch ist diese Balance zentral (s. u.).

Wer was und wie viel investiert und konsumiert hängt natürlich von zahllosen Persönlichkeits- und Kulturmerkmalen, von Werten, Einstellungen und Sozialisationen ab.

Hier soll eine Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft ins Auge gefasst werden, in der Arbeit, Leistung und der Erhalt bzw. die Steigerung des Bruttosozialproduktes als wünschenswert angesehen werden, durch die eine möglichst hohe Lebensqualität in Form von Gesundheit, sozioökonomischem Status, Kultur, Natur, Bildung etc. gewährleistet werden soll. Wir erhalten etwas mehr Struktur, wenn wir wie beispielsweise wie Schneewind (2009, S. 81 f.) vier Akteurs-Ebenen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterscheiden:

Die staatliche Ebene im Hinblick auf gesetzgeberische Maßnahmen, Infrastruktur, Betreuungssysteme, Bereitstellung finanzieller Mittel etc. Würde ein Extremjobber für ein Erziehungsjahr aus seinem Beruf herausgehen?

Die Unternehmensebene, d. h. Gewährung von Fehlzeiten (Elternzeit), Betreuungseinrichtungen (z. B. Kindergarten), Wiedereingliederung, Flexibilität zeitlich und örtlich am Arbeitsplatz. Nehmen Extremjobber die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeit wahr oder arbeiten sie auf jeden Fall 70 Stunden pro Woche?

Die Paar- und Familienebene, z. B. die Aufteilung häuslicher Pflichten. Welche Aufgaben übernehmen Extremjobber zu Hause und wie sehen ihre Scheidungsraten aus?

Die Personenebene, also Fragen der Selbstbestimmung und Willensfreiheit (vgl. Kastner 2005), des persönlichen Lebenssinns, des Selbstwertes, der Leistungs- und Machtmotivation etc. Inwieweit fühlen sich Extremjobber als selbst- oder fremdbestimmt, beziehen ihre Anerkennung und Befriedigung aus der Rolle des Extremjobbers oder leiden unter ihr? Wieweit geht ihre Selbstreflexion, dass sie sich als „Hamster im Laufrad“ und ihre eventuelle Selbstausbeutung erkennen und daraus Konsequenzen ziehen?

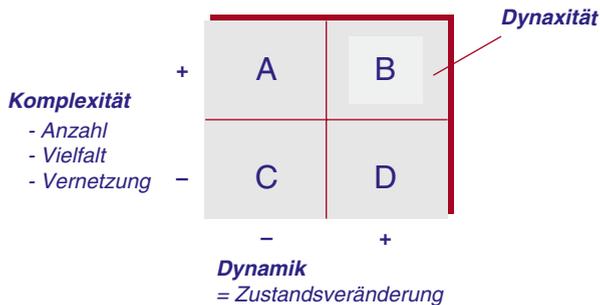
Wenn wir als ein wesentliches objektivierbares Merkmal von Extremjobbern das viel und lange Arbeiten heranziehen, dürfte dies angesichts einer derzeit de facto durchschnittlichen Arbeitszeit in Deutschland von gut 41 Stunden bei etwa mehr als 60 Wochenstunden einzuordnen sein. Und wenn wir die o. g. subjektiven Eindrücke hinzufügen, bekommen wir ein ungefähres Bild von Extremjobbern, wobei allerdings die Fremd- oder Selbstbestimmtheit eine entscheidende Rolle spielt. Man denke etwa an „geknechtete“ Bau-/Fremdarbeiter bzw. an Extremsportler für die durchschnittliche Leistungen lächerlich sind und deren Investitionen in Form von freiwillig erbrachten Trainings einem Normalverbraucher als jenseits von Gut und Böse erscheinen.

## 2 Weshalb ist das Thema WLB für Extremjobber virulent?

Das Thema wird für uns alle umso virulenter je stärker die globale Konkurrenz wird und wir gleichzeitig immer besser, schneller, preiswerter und innovativer werden und lebenslang lernen müssen, um noch mithalten. Wann und wo bleibt da noch Zeit für Genuss bzw. Konsumtion?

Der Anteil von Extremjobbern scheint zumindest in der Perspektive der letzten 30 Jahre im Zuge der Globalisierung zu steigen. Der entscheidende Grund für die Zunahme der Anforderungen sowohl in der Arbeits- als auch in der Privatwelt liegt in der wachsenden Dynaxität (vgl. Abb. 1).

Die Komplexität der Arbeitsaufgaben, -tätigkeiten, -prozesse, -organisationen, der Produkte und Dienstleistungen, aber auch der privaten Beziehungen nimmt zu,



**Abb. 1** Dynaxität (Dynamik und Komplexität)

d. h. Anzahl, Vielfalt und Vernetzungsgrad der Elemente steigen. Zugleich verändert sich unsere Welt immer schneller und entwickelt – noch problematischer – Eigen-dynamiken, wie etwa die Erderwärmung oder die Finanzkrise, die unserer Kontrolle entgleiten. Diese Mischung aus wachsender Dynamik und Komplexität (Dynaxität, vgl. Kastner 2001) ist immer schwerer zu bewältigen. Es steht zu befürchten, dass die Flüsse der Entwicklung der Dynaxität unseres Milieus und der intellektuellen Entwicklung des Menschen auseinanderstreben. Nicht ohne Grund heißt der sechste Kondratieff Lebensqualität und Gesundheit, aber auch Strukturierung von Information. „Wir ersaufen in Information und dürsten nach Wissen“ (Naisbitt) und brauchen als evolutionär geprägte emotionale, soziale, Lauf-, Rhythmus- und Täuschtiere (vgl. Kastner 2009) emotionale Sicherheit, soziale Unterstützung und Geborgenheit, Bewegung sowie Lebensrhythmen und Balancen. Work-Life Balance im Sinne von langfristig gleichzeitig hoch leistungsfähig und gesund sein und Lebensqualität genießen (vgl. Kastner 2004a) wird in diesem Prozess des Auseinanderdriftens von Anforderungen und Bewältigungsfähigkeiten immer wichtiger. Dies gilt erst recht für Extremjobber, die versuchen, der steigenden Flut von dynaxischen Anforderungen durch immer höhere Arbeitsanteile ihres Lebens Herr zu werden.

Im Zuge dieser Dynaxitätszunahme werden Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl in der zukünftigen noch globaleren, turbulenteren Arbeitswelt als auch im Privatleben noch mehr gefordert als heute. Viele Unternehmen versuchen in der Konsequenz, Extremjobber zu finden und zu binden, die höchst intelligent und problemlösefähig und psychisch stabil sind sowie bereit sind, sich voll für das Unternehmen einzusetzen.

Allerdings ist es schwer, diese „eierlegenden Wollmilchsäue“ zu finden, zu binden und gesund zu erhalten. Denn die Dynaxität wächst im Prinzip schneller als die Problemlösefähigkeit (Dynaxibility) der Menschen. Zudem verlassen derzeit die geburtenstarken Jahrgänge das Berufsleben, die geburtenschwachen Jahrgänge stellen zu wenig Nachwuchs bereit. Die sich öffnende Schere aus steigenden Anforderungen und Fähigkeiten verstärkt psychosoziale Beeinträchtigungen wie Burnout, Depression etc., so dass die verbleibenden Qualifizierten ihre potenzielle Leistungsfähigkeit nicht voll als „PS auf die Straßen bringen können“. Zudem verlassen die Qualifizierten verstärkt Deutschland. Der Wertewandel und verändertes Konsumverhalten sorgen für mehr an sich (Beschäftigungs)Fähige und Gesunde, die sich aus dem „Leistungsstress“ zurückziehen und Nischen suchen. Extremjobber, die überhaupt nachwachsen, genügend problemlösefähig und psychisch stabil (resilient) sind, die im Lande bleiben und sich hoch motiviert ins Arbeitsgetümmel werfen, werden verstärkt von solchen Unternehmen aufgesaugt, die für die „besten Köpfe“ alles tun. Sie finden und binden mittels eines perfekten Personalmarketings und perfekter Angebote in Richtung Work-Life Balance und Gesundheitsmanagement die Mitarbeiter, die sie brauchen. Extremjobber sind so alt wie die Menschheit, es fragt sich nur, wodurch offensichtlich deren Anteil wächst. Zum einen natürlich durch die zunehmenden Anforderungen und Veränderungen in den Arbeits- und Organisationsformen.

Immer mehr Teilzeit-, Tele-, Leiharbeit, virtuelle Teams, Patchwork-Arbeit und gleichzeitiges Downsizing, permanente Restrukturierungen, Callcenter, fluidere Or-

ganisationsformen, Freelancer, Outsourcing etc. sowie natürlich die technische Entwicklung verlangen von uns lebenslanges Lernen und vielfache Umqualifizierung, Selbstmarketing, permanente Veränderung (vgl. Gerlmaier/Kastner 2000, 2001, 2003). Kurz, unsere Investitionsbedarfe steigen und die Luft für das Konsumieren und den Genuss wird dünner.

Vor allem extremjobbende Führungskräfte werden immer mehr zu „Entscheidungsmaschinen“, d. h. sie müssen unter Zeitdruck und Unsicherheit Entscheidungen ohne feste Basis treffen. Oft sind sie ihre eigenen Sachbearbeiter und müssen unter hohem Leistungs- und Zeitdruck zugleich sachlich-inhaltliche Arbeit leisten, ihrer Führungsfunktion nachkommen und auch noch administrative Aufgaben übernehmen. Versagensängste sind gepaart mit dem Eindruck, zwischen allen Stühlen zu sitzen und Druck von „oben“ und „unten“ zu bekommen.

Wenn wir davon ausgehen, dass höhere Anforderungen, Verantwortung, Qualifizierung, Fleiß und beruflicher Erfolg korrelieren, ist anzunehmen, dass Extremjobber eher Führungskräfte werden als bequemere Mitmenschen. Führungskräfte erhalten wenig soziale Unterstützung und Anerkennung, weil ihre gute Leistung als selbstverständlich angesehen wird. Sie haben es zudem oft mit widersprüchlichen Anforderungen zu tun („wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“), leiden unter Personalmangel, und starren hierarchischen Strukturen. Sie fühlen sich oft als Einzelkämpfer in permanenten Konkurrenzen und Veränderungsprozessen. Sie können eigene Schwächen und Unsicherheiten kaum zugeben und dürfen nicht mit ehrlichem Feedback rechnen.

Angesichts solcher Befunde verwundert nicht, dass die Depression als Krankheit des 21. Jahrhunderts gedeiht und 2020 den zweiten Rang unter den „Behinderung verursachenden Krankheiten“ einnehmen soll.

Depression, Burnout, chronisches Ermüdungssyndrom, Alkoholismus, posttraumatisches Belastungssyndrom, Ängste bzw. Panikattacken, alle möglichen Stresssyndrome und psychosomatische Beschwerden nehmen aus verschiedenen Gründen zu. Und es fragt sich, welche Unterschiede sich hier zwischen „Normal-“ und Extremjobbern ergeben. Aus dem unten beschriebenen Modell lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Relation aus Anforderungen und zur Verfügung stehenden personalen und organisationalen Ressourcen und Puffern wird ungünstiger (vgl. Kastner 2004).
- Die Leistungsverdichtung kommt nicht nur durch die steigenden inhaltlichen Arbeitsanforderungen zustande, sondern auch durch Personalkostensenkungsmaßnahmen und den demographischen Faktor. Kollegen, die in den Ruhestand gehen, werden nicht ersetzt. Wie kommen die „Survivors“ mit den zunehmenden Anforderungen zurecht? Werden sie „automatisch“ zu Extremjobbern?
- Die Dynamitäten des Berufslebens spiegeln sich auch im Privatleben. Die Scheidungsrate nimmt zu. Patchwork-Beziehungen häufen sich. Drei-Generationen-Haushalte werden zur Seltenheit. Für Freundschaften Identifikationssysteme (Freunde, Vereine, gemeinnützige Systeme etc.) bleibt kaum Zeit. Lassen sich Extremjobber öfter scheiden?

- Die neuen Arbeits- und Organisationsformen erschweren die private Koordination. Wie können wir mit Blick auf das berufliche Fortkommen noch unser Privatleben organisieren? D. h. Leih-, Tele-, Patchworkarbeit, Schichtarbeit, Intrapreneurship, Jobsharing, Desksharing, prekäre Arbeitsverhältnisse zerstören unsere Rhythmen und Regenerationsmuster.
- Zudem lässt der Wertewandel die Suche nach Rückzug attraktiv erscheinen (down-shifting). Welche Attraktivität hat das Extremjobben noch oder altmodischer gefragt: „wer opfert sich wann, wie, wo für seinen Beruf auf?“. Zugleich werden Externe und interne Kunden anspruchsvoller und generell steigt die Anforderung an die „Emotionsarbeit“.
- In der Fertigung steigen die psychomentalen Belastungen und Beanspruchungen durch zunehmende Automatisierung und wissensbasierte Systeme. Tätigkeitsunspezifische Beanspruchungsqualitäten ohne direkte Krankheitsqualität wie Monotonie, Ermüdung, psychische Sättigung, Stress werden zur Bedrohung. Aber auch Phänomene mit Krankheitsqualität wie Erschöpfung, Übermüdung und Überanstrengung (vgl. Hacker 1998) sowie Arbeitsverdichtung, Flexibilisierung, zunehmende Verantwortung und Autonomieverlust fördern psychische Erkrankungen, dies auch im Dienstleistungsbereich.
- Steigende Anforderungen hinsichtlich Mobilität verbunden mit dem Verlust persönlicher Bindungen, sozialer Verarmung und Vereinsamung tun ihr Übriges.
- Auch der DAK-Gesundheitsreport (2005) nennt als Gründe für steigende psychische Belastungen und Beeinträchtigungen Arbeitsverdichtung und -intensivierung verbunden Zeitdruck und Selbstausbeutung, diskontinuierliche Erwerbskarrieren, verschlechterte soziale Beziehungen und die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit.

Jeder, der Extremjobber kennt, wird in der obigen Auflistung etliche Merkmale wieder erkennen und hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung anerkennen, dass das Thema WLB für Extremjobber eher noch virulenter wird als in den Hintergrund tritt.

### 3 Was sind Extremjobber im Kontext der WLB?

Was unterscheidet den „Normal-“ vom Extremjobber und was passiert, wenn dessen WLB nicht mehr stimmt? Viel Arbeit und solche, die anderen extrem erscheint, muss nicht krank machen. Arbeit hat viele positive Facetten von Lebensqualität wie Sinn, soziale Kontakte, Eindruck von Selbstwirksamkeit etc. Wenn aber das „Extreme“ zu Schädigungen führt ist es oft schwer, zu erkennen, wann wo etwas schief gegangen ist und was jemanden letztlich krank gemacht hat. Die Schädigungsprozesse laufen meist schleichend, manchmal in Phasen und vielfach wäre trotz Risikofaktoren noch eine rechtzeitige Gesundung möglich. Gerade die psychischen Erkrankungen befallen uns nicht aus heiterem Himmel, sondern entwickeln sich aus den täglichen kleinen Sünden wider die Natur. Erst wenn diese kumulieren, brechen die Krankheiten scheinbar plötzlich über uns herein. Viele Betroffene wissen dies auf einer rationalen Ebene durchaus, wollen aber unbedingt noch z. B. ein Projekt

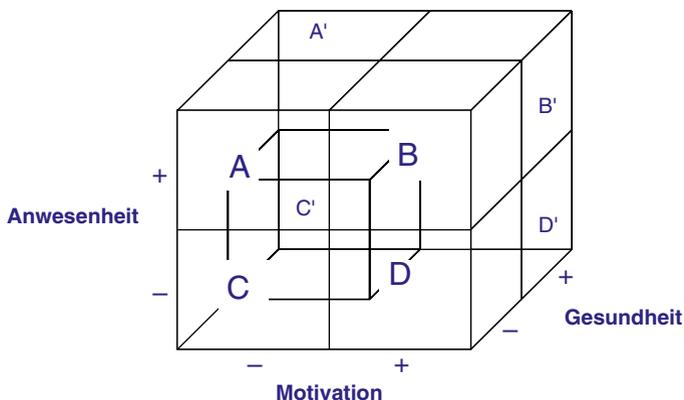
zu Ende führen ehe sie sich der eigenen Erholung widmen. Auf jeden Fall dominiert noch in gesunden Zeiten der Eindruck „Ich steuere mein Leben nicht mehr selbst“. Im negativen Fall des Spill-Over-Effektes, d. h. des Überschwappens der beruflichen Probleme auf die Privatsphäre entsteht leicht ein Spiralisierungseffekt. Die durch das Extremjobben zu Hause gesetzten Frustrationen führen zu Vorwürfen, Aggressionen etc. die den Rückzug in die Arbeit noch verstärken können. „Und auf die Dauer nehmen Seele und Gesicht die Farbe der Gedanken an“ (Marc Aurel), d. h. der permanente negative Dialog „Ich bin von Idioten umgeben und muss alles selber machen“ verfestigt sich auch in der eigenen Ausstrahlung, die wiederum sozial distanziert. Der immer unzufriedene Extremjobber wird zwar für seinen Einsatz bewundert, aber „Pessimisten küsst man nicht“ (Buchtitel von Martin Seligman), sondern bedauert sie im Stillen oder hinter deren Rücken.

Im Falle des positiven Spill-Over-Effektes können durchaus Anpassungsstrategien der Lebenspartner etwa in der Planung, Organisation und Koordination von Kinderbetreuung, Urlauben und Haushalt Kompetenz fördernd wirken. Wer die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben positiv erfährt und schätzt, kann durchaus auch seine Arbeitszufriedenheit stärken, so dass das Extremjobben gar nicht als solches empfunden wird (vgl. auch Schneewind/Kupsch 2006).

Die empirischen Befunde zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Doppel-Verdienern liefern einige Hinweise auf eine positive Work-Life Balance. So gilt ein klar strukturierter Tag als wichtige Ressource für eine gelingende Vereinbarkeit, die negative Spill-Over-Effekte vermeidet und positive fördert. In einer entsprechenden Studie (vgl. Schneewind 2006) ergaben sich im deutschsprachigen Raum für die Männer im Durchschnitt 48 und für die Frauen 29 Stunden berufliche Arbeitszeit. Bei den haushaltsbezogenen Arbeitszeiten stellte sich das Verhältnis umgekehrt dar (Männer neun und Frauen 19,5 Stunden). Bezüglich der Kinder wenden die Männer 17, die Frauen 34 Stunden auf, so dass in der Summe der berufs-, haushalts- und kinderbezogenen „Arbeitszeiten“ die Frauen mit 82,5 Stunden vor den Männern mit 74 Stunden liegen (vgl. Kupsch 2006). Der Verdacht liegt nahe, dass bei Extremjobbern, die im Schnitt deutlich mehr als 48 Stunden pro Woche beruflich unterwegs sind, die Haushalts- und Kinderanteile deutlich niedriger liegen.

Hinzu kommt das Problem, dass sich daraus ergebende Konflikte auf die Eltern-Kind-Beziehungen auswirken (vgl. Heider 2007; „Ich bin doch allein erziehende Mutter“).

Da Extremjobber recht unterschiedlich geartet sind, sollte zwecks Präzisierung nach Klassifikationsmerkmalen gesucht werden (vgl. Abb. 2). Als Dimensionen bieten sich hier die Anwesenheit hinsichtlich der Arbeit, die Arbeitsmotivation und die Gesundheit an. Aufgrund unserer Untersuchungen zum Intrapreneurship (vgl. Gerlmaier/Kastner 2003a, b) ist zu erwarten, dass Extremjobber zu Präsentismus neigen und u. U. ihre Mitmenschen unbewusst dazu reizen, nach dem Motto: „Der macht die Arbeit für mich mit“ selbst weniger zu tun oder auch Andere zum Extremjobbing verführen. Extremjobber werden natürlich auch in ihrem Verhalten von ihrer sozialen Umgebung, vor allem durch Teams, in diesem Falle Hochleistungsteams, beeinflusst. Diese zeichnen sich durch starke Selbststeuerung und hohes Commitment der Mitglieder aus und wollen ihre Ziele mit aller Kraft erreichen



	Anwesenheit	Motivation	Gesundheit	Klassifikation
A	+	-	-	Nicht – Leister (Präsentismus)
A'	+	-	+	Nicht – Leister
B	+	+	-	Extremjobber (Präsentismus)
B'	+	+	+	Idealfall
C	-	-	-	Abwesend, „längere“ Genesung
C'	-	-	+	„Blaumacher“
D	-	+	-	Adäquate Genesung
D'	-	+	+	Schwarzarbeiter („Extremjobber“)

**Abb. 2** Anwesenheit, Motivation und Gesundheit als Facetten des „Extremjobbers“

(vgl. Kastner/Schmidt 2008). Sie bilden oft eigene teaminterne Normen, deren gemäß man z. B. nicht zeitiger nach Hause fährt als die Teamkollegen. Extremjobbing lähmt die einen, „steckt die anderen an“ und erzeugt sozialen Druck.

Die gesunde Mitte hingegen ist in ihrer sozialen Arbeitsumgebung weniger zu erwarten.

Mitarbeiter der Kategorie A sind zwar anwesend, aber nicht arbeitsmotiviert und krank. Sie sind aus Angst vor Arbeitsplatzverlust trotz Krankheit anwesend. Die bekannt gewordenen Fälle von Suiziden aufgrund von Arbeitsüberlastung, Zeit-, Verantwortungs- und Leistungsdruck sind wohl vor allem hier einzuordnen.

Personen der Kategorie A' sind die gesunden Anwesenden, die unmotiviert Dienst nach Vorschrift machen.

Kategorie B betrifft Personen, die trotz Krankheit aufgrund ihrer Höchstmotivation arbeiten. Dies wäre typisch für Extremjobber und dient natürlich keiner adäquaten WLB.

In Kategorie B' befinden sich die Idealfälle der gesunden und hoch motivierten Mitarbeiter, die durchaus Extremjobber sein können, aber nicht darunter leiden.

Der Fall C betrifft Mitarbeiter, die wegen Krankheit abwesend sind, aber nicht hoch motiviert sind, schnell an den Arbeitsplatz zurückzukehren.

Bei C' handelt es sich um die klassischen „Blaumacher“.

Kategorie D beinhaltet Personen, die sich sinnvollerweise jenseits der Arbeit kurieren. Sie haben aber ein Interesse, möglichst schnell wieder dem Unternehmen zur Verfügung zu stehen.

Und in Kategorie D' fallen Gesunde, die hoch arbeitsmotiviert zwecks anderer Tätigkeiten nicht an ihrem Arbeitsplatz erscheinen. Schwarzarbeiter können durchaus Extremjobber sein.

Der Präsentismus ist nicht nur schwer zu erfassen, sondern birgt langfristig auch das Problem, dass im Falle der intrinsischen Arbeitsmotivation die Selbstachtsamkeit verloren geht. Das Überengagement lässt die eigene Person aus dem Fokus geraten. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion und kritischen Beobachtung des Milieus einer „Extremjobbingkultur“ vermindern sich. „Die Fische werden zuletzt das Wasser entdecken“ (Einstein).

Im Falle des Präsentismus aus Angst vor Arbeitsplatzverlust ist meist die Selbstachtsamkeit durchaus vorhanden. Aber in der Angst vor dem Montag mit seinen Reportings rappeln sich die Mitarbeiter immer wieder auf und hoffen nicht auszufallen.

Interessant ist die Frage, ob Extremjobber freiwillig zu dieser Kategorie gehören oder gezwungenermaßen.

Wie unterscheidet sich der eigenmotivierte Extremjobber von solchen, die ihren Zahlenzielvorgaben hinterherhecheln und sich selbst ausbeuten? Hier dürfte es sich statistisch um den häufigsten Fall handeln. Führungen von Unternehmen verlagern die Marktverantwortung möglichst weit nach unten. Sie bieten ihren Mitarbeitern viel Freiheit und Vertrauen. Stechuhren werden abgeschafft, man offeriert Vertrauensarbeitszeit, individuelle Arbeitsgestaltung, zumindest teilweise die Möglichkeit zuhause zu arbeiten etc. Aber man verlangt das Einhalten von Zahlenzielen. Solange diese erfüllt werden, ist die Freiheit groß und es werden leistungsabhängige Gehaltssteigerungen geboten.

Der Charme für die Leitung eines Unternehmens liegt vor allem in der „Anfassbarkeit“ und Konkretheit von Zahlen. Sie leiden selbst unter der Dynaxität und durchblicken oft nicht im Detail, was ihre Mitarbeiter tun. Für sie sind nur die Ergebnisse vergleichbar und relevant. Diese Art von „indirekter Steuerung“ führt bei den Mitarbeitern recht schnell zur Selbstaussbeutung. Für Betriebsräte und Gewerkschafter ist nun die Argumentation nicht leicht. Die Mitarbeiter, für deren Freiheit man kämpft, nutzen diese, um sich selbst auszubeuten. Muss man sie nun vor sich selbst beschützen?

Unter nicht allzu langfristigen ökonomischen Gesichtspunkten fällt es nun leicht, die Zahlenziele sukzessive ein bisschen höher zu hängen. Werden diese nicht erfüllt, drohen Arbeitsplatzverlust oder zumindest Gehaltseinbußen. Das macht Angst, wobei es nicht nur um weniger Geld bei gewachsenen Ansprüchen geht, sondern vor allem um Sicherung der Zukunft, Selbstachtung, Prestige, Respekt.

Extremjobbende Bankberater beispielsweise beraten ihre Kunden vorwiegend nach Maßgabe ihrer Zahlenziele, die der Maximierung der Bankprovisionen dienen

und nicht primär den Kundeninteressen. Leistungsziele in Form von Zahlendruck, Zeitdruck – es müssen pro Woche so und so viele Fonds, Lebensversicherungen etc. verkauft werden – und die Angst vor den Montagsreportings verursachen eine schlechte WLB und in der Folge sowohl körperliche als auch psychische Beschwerden, zudem müssen Feierabende und Wochenenden geopfert werden, um den wachsenden Berg an Anforderungen zu bewältigen. Denn gleichzeitig werden ja im Zuge der permanenten Reengineering-Maßnahmen die Unternehmen verschlankt. Insbesondere das Agieren wider das eigene Berufsethos ist auf Dauer schwer zu verkraften. Anfangs gesunde Beschäftigte, die von immer stärkeren Arbeitsanforderungen und schließlich Arbeitsplatzunsicherheit betroffen waren, entwickeln Angstzustände und später psychosomatische Störungen. Mitarbeiter, die subjektiv den Eindruck haben, sich zu verausgaben und keine hinreichende Gratifikation zu erhalten, vor allem in Form von Lob, Anerkennung, Wertschätzung, haben eine bis zu fast dreifache Wahrscheinlichkeit, an einem Herzinfarkt zu erkranken im Vergleich zu Mitarbeitern, die beides ausbalanciert sehen (vgl. Siegrist 1999). Kommt noch der Eindruck von Nicht-Kontrolle hinzu, steigt die Herzinfarktwahrscheinlichkeit auf das ca. Vierfache. Angst vor Arbeitsplatzverlust und das Gefühl des Ausgeliefertseins fördern auch Depressionen, die im Übrigen substantiell mit Herzinfarkten korrelieren. Mit anderen Worten, nicht die Verausgabung als Extremjobber allein ist das Problem, sondern die Verbindung mit mangelnder Wertschätzung und Kontrolle über das Geschehen sowie mit Angst.

Japanische Untersuchungen zu den Auswirkungen der Anforderungen in der globalisierten Wirtschaft bestätigen, dass solche Arbeitnehmer, die Angst von Entlassung haben, viermal so häufig depressive Störungen aufweisen wie Mitarbeiter ohne diese Befürchtung (vgl. Die Zeit, 19. April 2007). Es entwickelt sich eine Spirale der Angst vor der Angst und der Fixierung auf die Angst, die sich generalisieren kann bis hin zur Angst zu sterben, zu Tablettensucht und ganz konkreten „irrationalen“ Befürchtungen. Hier kann von WLB keine Rede sein. Für die in deren Sinne eigentlich erforderlichen Aktivitäten wie z. B. Bewegung, bleibt angeblich keine Zeit. Nur 13% der deutschen Bevölkerung schaffen es, in der Woche viermal mindestens 39 Minuten körperlich aktiv zu sein. Solche regelmäßige Bewegung senkt die spätere Wahrscheinlichkeit, an Altersdemenz zu erkranken um bis zu 60%.

Was kann denn nun für Extremjobber konkret getan werden, damit sie ihre WLB langfristig verwirklichen können? Dazu gibt es einige Modelle und praktische Erfahrungen, von denen einige exemplarisch herausgegriffen seien.

## 4 Modell und Hebel zur Optimierung der WLB

Die meisten Modelle zur WLB rekurren auf die Belastungs-Beanspruchungsachse, die den Vorteil bietet, sowohl auf psychologischer als auch auf physiologischer und neurobiologischer Ebene gesicherte empirische Befunde integrieren zu können. Einige Ansätze gehen eher von einem Konzept der Selbstreflexion aus, wobei die unterschiedlichen Perspektiven durchaus vereinbar sind, vor allem wenn auf

systemtheoretischem Hintergrund argumentiert wird. Letztlich wird man bei allem Wert externer Hilfen durch Therapeuten, Coaches oder unterstützende Rahmenbedingungen auch als Extremjobber sich selbst beraten und disziplinieren müssen. Schließlich sind wir Menschen operativ geschlossene Systeme und „Gewohnheitstiere“, die ihr Verhalten nach Luhmann (1984) nur – wenn überhaupt – durch anschlussfähige Angebote zur Veränderung neu gestalten.

In einem Konzept zum Selbst-Coaching (vgl. Schneewind 2009, S. 83 f.) geht es um eine selbst verantwortete Lebensführung, im Rahmen derer verschiedene Lebensbereiche ausbalanciert werden sollen. Dies geschieht mithilfe eines Selbst-Coaching-Rades mit folgenden Elementen:

- bei der Selbst-Klärung sollte der Extremjobber seine Ziele im Rahmen des Machbaren setzen,
- sich im Zuge der Selbst-Beschränkung auf das Wesentliche konzentrieren,
- und sich im Sinne der Selbst-Häutung von alten „Zöpfen“ bzw. Gewohnheiten, Perspektiven etc. trennen,
- eine Balance zwischen Unter- und Überkontrolle finden,
- Fremd- in Selbstbestimmung umwandeln (Selbst-Motivation),
- eigene Potenziale erkennen und Kompetenzen stärken (Selbst-Wirksamkeit),
- den „inneren Schweinehund“ überlisten und
- sich selbst verwöhnen sowie
- schließlich im Sinne einer Selbst-Erweiterung einen adäquaten Rhythmus zwischen Tun und Lassen finden.

Ausgangspunkt ist bei der Selbst-Klärung eine Fokussierung auf persönliche Basis-Bedürfnisse wie das der körperlichen Gesundheit, des Lebenssinns, der sozialen Beziehungen, des beruflichen Erfolges sowie des psychischen Wohlbefindens. Dadurch entsteht eine Vision vom eigenen zukünftigen Leben, die natürlich in konkrete Ziele herunter gebrochen werden muss.

Bezüglich des Extremjobbers wäre zu klären:

- inwieweit er sich realistische Ziele setzt oder möglicherweise im Sinne eines Typ-A Verhaltens in zu kurzer Zeit zu viel vornimmt,
- ob das Extremjobben zu einer Gewohnheit geworden ist, die zu so vielen „Hirnpfaden“ geführt hat, dass das „Trampeln neuer Pfade“ höchst unwahrscheinlich wird, zumal wenn das Extremjobben permanent zu subjektivem Erfolg geführt hat,
- der Extremjobber sich Unterkontrolle – einmal loslassen – grundsätzlich nicht erlaubt, weil er Kontrollverlust hasst,
- ob er einer Illusion der Selbstkontrolle unterliegt und sich Selbstwirksamkeit im Sinne einer internalen Fehlattribution vorgaukelt,
- inwieweit er als „Zwangsdisciplinierter“ gar nicht mehr in der Lage ist, einmal „fünfe gerade sein zu lassen“, hedonistischen Prinzipien zu folgen und schlicht zu genießen
- und schließlich inwieweit der Extremjobber als „Macher“ unfähig ist zu Rhythmen des Tuns und Lassens.

In diesem Konzept des Selbst-Coachings werden natürlich die Visionen vom gewünschten Leben gemäß der Basis-Bedürfnisse mit der Realität abgeglichen, so dass man die Abweichungen konkret bearbeiten kann.

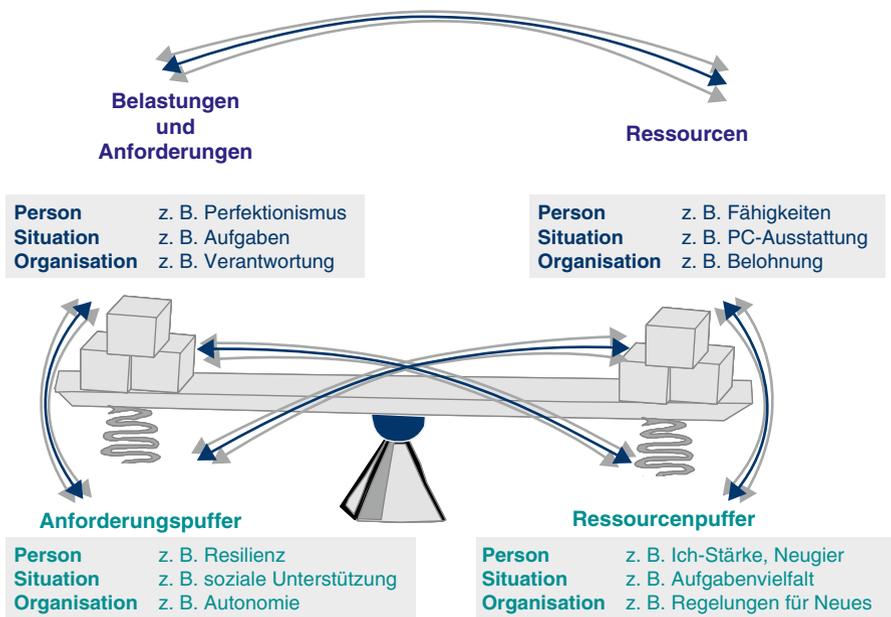
Es fragt sich nun, ob ein Extremjobber überhaupt in der Lage ist, im Zuge eines Selbst-Coachings seine Probleme zu erkennen. Schließlich kann gerade das entscheidende Problem in seinen blinden Flecken bzw. Balken im Auge bestehen. Er verhält sich so, weil er mangels solcher Selbsterkenntnis keinen Anlass zur Veränderung sieht und weil er aus seiner Sicht mit seinem Verhalten Erfolg hatte, aus dem er Selbstbewusstsein, -wert und Lebenssinn zieht. Aus der Organisationsentwicklung wissen wir, dass ein System (meist von außen) irritiert werden muss, wenn es sich denn in andere Systemzustände einschwingen soll.

Das WLB-Modell von Kastner (2001, 2004a) geht davon aus, dass nicht alle Bedürfnisse und Ziele gleichzeitig erreichbar sind, sondern dass Konflikte zwischen ihnen die Normalität darstellen. Es ist bei den heutigen und zukünftigen Anforderungen (s. o.) schwer bis unmöglich, gleichzeitig beruflich höchst erfolgreich zu sein, den Haushalt in einer fairen Aufteilung zu managen, sich voll auf die Kinder-Erziehung zu konzentrieren und gleichzeitig persönlichen Hobbys nachzugehen. Der Satz „in der Jugend opfern wir unsere Gesundheit für Geld, im Alter ist es umgekehrt“ dürfte für Extremjobber besondere Gültigkeit besitzen. Ziel einer einigermaßen gelungenen WLB muss es sein, kontradiktorische Ziele auszutarieren und eine Reihe von Lebensbalancen zu verwirklichen. Bei Balancen denkt man an eine Waage oder an Gleichgewichte. Wichtig ist aber der darüber hinaus der zeitliche Aspekt der Rhythmen, die in ihren Abfolgen verhindern, dass ein System sich in einen unerwünschten Zustand ab- oder aufspiralisiert. Und schließlich sind die in der Natur überall vorzufindenden Antagonisten nicht zu vergessen, die in ihrem Zusammenspiel wiederum synergetisch wirken, z. B. männliche und weibliche Hormone. Solche Balancen und Rhythmen sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- die Balance zwischen Investition und Konsumation (Basis-Balance),
- die zwischen Wachsein und Schlaf,
- Anspannung und Entspannung,
- Verausgabung und Gratifikation,
- Belastungen/Anforderungen und Ressourcen sowie Puffern.

Bei dieser Metapher geht es um den Prozess des Wippens (vgl. Abb. 3). Die drei Komponenten Belastungen/Anforderungen, Ressourcen und Balancen sind Rollen, die von verschiedenen Phänomenen eingenommen werden können. Sie sind wertfrei zu sehen. Wir brauchen Ressourcen, um die Belastungen/Anforderungen zu bewältigen. Wir brauchen aber auch umgekehrt Letztere, um Ressourcen aufzubauen und zu pflegen. Und wir brauchen Puffer, um nicht auf einer Seite Imbalancen zu erzeugen, indem wir „durchknallen“.

Belastungen (z. B. Hitze, Lärm) und Anforderungen (z. B. Arbeitsaufgaben) sind Phänomene außerhalb unserer Haut, mit denen wir in irgendeiner Weise umgehen (müssen). Der Extremjobber neigt möglicherweise dazu, diese zu unterschätzen.



**Abb. 3** Die Work-Life Balance Wippe

Ressourcen sind Phänomene innerhalb unserer Haut im Falle personaler Ressourcen (Fähigkeiten, Fertigkeiten) bzw. außerhalb unserer Haut im Falle z. B. technischer Hilfsmittel, sozialer Unterstützung etc., die erwünschte Aktivitäten oder Energien verstärken zum Zwecke eines Returns on Investment. Der Extremjobber lernt z. B. nebenher Englisch, um besser Karriere zu machen. Möglicherweise neigt er zur Überschätzung eigener Ressourcen.

Ressourcen gelten in der „klassischen“ Stressforschung als Mittel, die eine Person in die Lage versetzen, mit den Belastungen und Anforderungen bei der Arbeit umzugehen. Meist unterscheidet man zwischen internen und externen Ressourcen.

Zu den internen Ressourcen gehören bestimmte Kompetenzen wie z. B. die Probleme zu lösen, soziale Kompetenz, berufliche Qualifikationen und alle möglichen Copingfaktoren.

Als externe Ressourcen gelten Faktoren der Arbeitssituation wie z. B. soziale Unterstützung oder Handlungsspielraum.

Dieser wird als Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsbedingungen verstanden (z. B. Ulich 1994). Soziale Unterstützung gilt auch als externe Ressource. Sie wird meist differenziert nach instrumentell als direkte Hilfeleistung, informationell als wichtige Informationen bietend und emotional im Sinne des Verständnis Zeigens, Tröstens etc. sowie bewertungsbezogen im Sinne von Bestätigung einer Entscheidung oder des Selbstbewusstseins (vgl. Kahn/Byosiere 1992). Beide, Handlungs-

spielraum und soziale Unterstützung fördern Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Selbstwertgefühl sowie die Bewältigung von Stressoren.

Puffer sind Phänomene, die unerwünschte Aktivitäten oder Energien mildern und meist keinen Return on Investment bringen, sondern im Gegenteil durch ihre Pflege Geld kosten. Die Feuerwehr oder Versicherungen sind Puffer. Ihr „Gewinn“ besteht im Eindruck von Sicherheit und evtl. in der Vermeidung größerer Schäden. Hier hofft man darauf, die Pflegekosten „umsonst“ getragen zu haben. Extremjobber denken wohl eher weniger an Puffer, sondern versuchen in zu kurze Zeiträume zu viele Tätigkeiten zu packen.

So gibt es beispielsweise Raum-, Zeit-, Geld- oder Personalpuffer, die wie ein Stoßdämpfer negative Wirkungen abfedern können. Immer aber sind Puffer im Gegensatz zu Ressourcen kein investives Kapital, das Früchte trägt. Vielmehr kosten sie „unnötig“ etwas, wenn der Fall der negativen Aktivitäten nicht eintritt (zum Beispiel muss eine Feuerwehr als Puffer vorgehalten werden, wird aber im Idealfall nie gebraucht und bringt so keinen Return on Investment).

Analog dazu werden Ressourcenpuffer postuliert, die bei zu vielen Ressourcen, die kein Anforderungspendant auf der anderen Seite haben, ebenfalls ein „Durchknallen“ z. B. zur Sinnlosigkeit verhindern sollen. In dieser Lage befinden sich Personen, die eben noch ihre Ressourcen sinnvoll zum Anforderungsmanagement einsetzen konnten, plötzlich arbeitslos sind und keine Einsatzmöglichkeiten für diese Ressourcen mehr finden.

Handlungsspielraum wäre demgemäß ein Anforderungspuffer, subjektive Arbeitsplatzsicherheit ein Ressourcenpuffer. In der Konsequenz werden in diesem Modell konkrete möglichst präventive Maßnahmen zur Vermeidung übermäßiger psychomentaler Belastungen im Hinblick auf Belastungen/Anforderungen, Ressourcen, Belastungs-/Anforderungspuffer und Ressourcenpuffer ergriffen (s. u.).

Dasselbe Phänomen kann in alle drei Rollen schlüpfen. Geld kann beispielsweise zur Belastung werden, weil man Angst hat es zu verlieren. Es ist meist eine Ressource. Man kann mit Geld Geld verdienen. Es kann aber auch ein Puffer sein im Falle des toten Kapitals im Sparstrumpf.

Die Beanspruchung als Phänomen innerhalb der Wippe liegt in der Achse der Wippe. Diese kann auf der linken Seite „herunterknallen“ und dort hängen bleiben im Falle der Überforderung mit der Folge von Burnout. Sie kann auf der rechten Seite „herunterknallen“ im Falle der Unterforderung (etwa bei Arbeitslosen, vgl. Kuhnert/Kastner 2009) und dort hängen bleiben, z. B. mit der Folge von Boreout.

Wir sollten aber in moderaten Wipp-Bewegungen die Puffer nicht überstrapazieren, wodurch eine adäquate Beanspruchung langfristig resultiert.

Um den Balancecharakter über die Zeit zu verdeutlichen und das Prinzip der Stabilität durch Dynamik zu demonstrieren, heben wir die Wippe auf ein Einrad und fahren mit diesem an einer Leinwand entlang (vgl. Abb. 4).

Ein Stift auf der einen Seite markiert auf der Leinwand WLB-Wellen, die im Idealfall wie die in der Mitte abgebildete Welle aussehen (vgl. Abb. 5).

Wenn wir hinsichtlich der Extremjobber davon ausgehen, dass sie die Belastungen/Anforderungen auf der einen und die Ressourcen auf der anderen Seite austarieren und über Puffer verfügen müssen, so dass sie nicht über kurz oder lang

Abb. 4 Das WLB-Einrad



zunächst auf der linken Seite kippen und im Burnout landen mit der Folge, dass sie später auf der rechten Seite kippen, weil sie arbeitslos werden, dann stellen sich die Fragen nach den anderen Balancen und Rhythmen:

- aus Wachen und Schlafen, aus Arbeitszeit und Erholung aus, An- und Entspannung,
- Verausgabung und Gratifikation.

Je eher die Extremjobber den Eindruck von Anerkennung, Wertschätzung, Selbstwirksamkeit, Handlungsspielraum etc. haben, umso weniger Imbalancen können abgefedert werden.

Je weniger dies der Fall ist und je stärker sie zusätzlich den Eindruck von Nichtkontrolle und Ausgeliefertsein sie haben, umso negativer dürften sich die erstgenannten Imbalancen auswirken.

Mit anderen Worten, ein Extremjobber, der sich subjektiv selbstbestimmt ausbeutet dürfte unter den Imbalancen von Wachen/Schlaf, Arbeit/Erholung, An-/Ent-

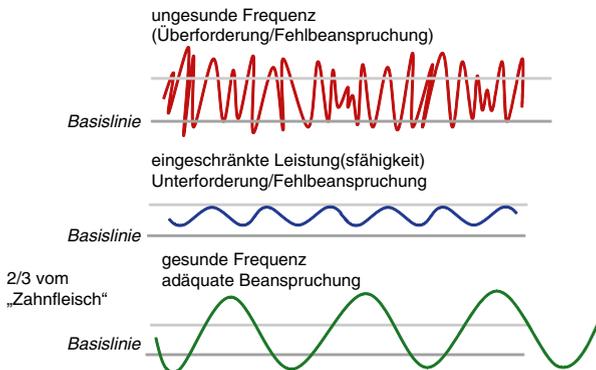


Abb. 5 WLB-Wellen

spannung deutlich weniger leiden als jemand, der sich fremdbestimmt fühlt und keine Handlungsspielräume zur Systemveränderung hat.

Das Gleiche gilt für das Gefühl von Bewältigung. Je stärker der subjektive Eindruck von „im Griff haben“, gestalten können bis hin zum „flow“ subjektiv zu Buche schlägt, umso weniger werden die anderen Imbalancen virulent.

Der schlimmste Fall von Imbalancen mit der Folge von Abspiralisierungen wäre folgendermaßen zu kennzeichnen:

- Belastungen und Anforderungen steigen, z. B. durch Verschlinkungen und permanente Reengineering-Maßnahmen im Unternehmen.
- Gleichzeitig werden keine neuen Ressourcen aufgebaut, weil die Anforderungen dies zeitlich nicht zulassen.
- Frühere Pufferzeiten werden verkürzt und durch personelle Umstrukturierungen (Entlassungen, Versetzungen, Vorruhestand von Kollegen) vermindert sich die soziale Unterstützung. Privatzeiten werden dem Beruf geopfert, Urlaube verschoben, die Zeit für Privatkontakte, Freunde, Feiern usw. schrumpft etc.
- Die Wippe kippt immer öfter auf der linken Seite.
- Es entstehen negative Spill-Over-Effekte, Frustrationen, Ärger, das Gefühl mangelnder Wertschätzung etc. werden nach Hause getragen, lösen dort Unverständnis aus. Hinzu kommen Vorwürfe wegen mangelnder Beteiligung an Haushalt, Kinderbetreuung etc. Die Familie fühlt sich vernachlässigt.
- Ressourcen vermindern sich, in der Nacht vor den Montags-Reportings mangelt es beispielsweise an erholsamem Schlaf. Puffer werden aufgebraucht, „der Bogen überspannt“.
- Frustrationen, Aggressionen, Vorwürfe und Konflikte schaukeln sich sowohl im Berufs- als auch im Privatleben auf. Es entstehen „Mehrfrentenkriege“.
- Die WLB-Kurve „zackelt“ permanent an der „100-Prozent-Zahnfleisch-Grenze“.
- Eindrücke von Fremdbestimmtheit, Ungerechtigkeit, mangelnder Wertschätzung, von wenig Lebenssinn und -qualität verstärken sich. Das Gefühl von mangelndem Durchblick (Transparenz), Handlungsspielraum, unzureichender Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Familienmitglieder verstärkt sich. Körperliche und geistige Fitness nehmen ab, im Gegenzug ungesunde Lebensweisen (Alkohol, Rauchen, Medikamente etc.) zu.
- Die depressive Spirale setzt ein (vgl. Kastner 1983). Die Anforderungen werden überschätzt, die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten unterschätzt. Der Glaube an adäquate Bewältigungen schwindet, wird begleitet von Ängsten, Frustrationen und Insuffizienzgefühlen. Die Handlungsstrategien werden rigider und damit erfolgloser. Daraus resultierende Misserfolge werden als Bestätigung der eigenen Inkompetenz erlebt, die Zukunftsängste verstärken sich usw. Erkrankungen wie Burnout, Depression, chronisches Erschöpfungssyndrom greifen Platz.
- Der Präsentismus ist nur eine Weile durchzuhalten, es tritt Arbeitsunfähigkeit ein, u. U. mit der langfristigen Folge der Berufsunfähigkeit.

Diese Phänomene sind im Übrigen ähnlich bei Überforderung (Kippen auf der linken Seite der Wippe) und bei Unterforderung (Kippen auf der rechten Seite, z. B. bei Langzeitarbeitslosigkeit, vgl. Kuhnert/Kastner 2002, 2009).

Das zentrale Muster einer misslingenden WLB betrifft die Kette „Belastung – psychische Belastung – Fehlbeanspruchung – psychische Beeinträchtigung“.

Die psychische Belastung dürfte für die WLB der Extremjobber das zentrale Problem sein. Dabei geht es um Phänomene, die unseren psychischen Apparat in Anspruch nehmen. Belastung kennzeichnet zunächst alles, was außerhalb unserer Haut existiert und innerhalb unserer Haut zu Beanspruchungsphänomenen führt. Letztlich können psychische im Gegensatz zu physischen Belastungen nur im Rückgriff auf psychische Prozesse und Strukturen beschrieben werden. Wichtig hinsichtlich der Extremjobber ist das Problem, dass sie bestimmte Belastungssituationen überhaupt aufsuchen bzw. Andere oft unbewusst geradezu ermuntern, ihnen mehr aufzubürden. Wie sieht es beispielsweise bei ihnen mit der Fähigkeit aus, „nein“ zu sagen? Gerade bei psychischen Belastungen zeigt sich die schwierige Trennung zwischen Belastung und Beanspruchung besonders deutlich (vgl. Nachreiner 1997 und Richter/Hacker 1998).

Die Unterscheidung zwischen Belastungen und Anforderungen außerhalb der Haut, subjektiven (= psychischen) Belastungen und Beanspruchungen innerhalb der Haut (Abb. 6) in der Beanspruchungshandlungsanalyse (vgl. Kastner 1986, 2002a und Kastner et al. 1998) eignet sich zu einer Präzisierung des Extremjobbings. Im Falle physischer situativer Belastungen durch physikalische Variablen wie Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Luftdruck, Stäube, Gase, Schall, Gefahrstoffe, biologische Arbeitsstoffe, Brand, Vibration, Strahlung etc. sind bei extremer Ausprägung über kurz oder lang gesundheitliche Schäden zu erwarten. Komplizierter wird es beim Lärm, einem psychologischen Konstrukt (= unerwünschter Schall). Seine Wirkung ist extrem abhängig von der inneren Einstellung. Ein unfreiwilliger Extremjobber etwa am Flughafen dürfte dadurch stark genervt werden. Ein freiwilliger Extremjobber, für den Fluglärm Musik in seinen Ohren bedeutet, bleibt davon relativ unberührt.

Für physische organisationale Belastungen wie z. B. Schichtarbeit, Nachtarbeit, Arbeitsdauer, Pausenhäufigkeit und -länge, Unterbrechungen, Zeitdruck und für

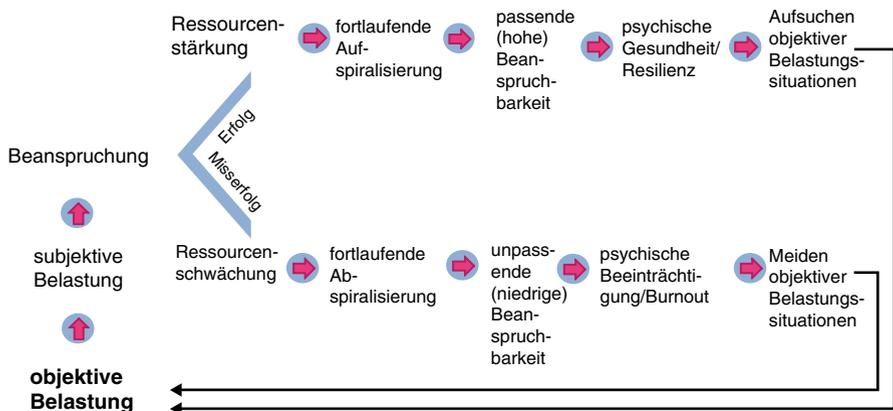


Abb. 6 Psychische Belastungen

physische personale Belastungen etwa Schlafentzug, Einsamkeit im Sinne von alleine tätig sein etc., gilt dies in ähnlicher Weise. Statistisch am bedeutsamsten dürften die emotional negativ bewerteten Anforderungen sein, die keinen physikalischen Status haben. Prinzipiell kann Alles Anforderung sein, was von der Person als solche gesehen wird. Anforderung setzt immer eine fordernde Instanz voraus, z. B. einen Chef oder Eltern oder auch man selbst, die eine bestimmte Reaktion oder Tätigkeit verlangt. Damit kommt bewertenden Prozessen im Hinblick auf Schwierigkeit der Aufgabe, Wohlbefinden, Schaden, Verlust, Herausforderung und Bewältigungsmöglichkeiten, auch hinsichtlich externer und interner Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu. Hier dürften zumindest die freiwilligen Extremjobber ihre Eigenheiten haben, etwa dergestalt, dass sie als Perfektionisten sich selbst zu hohe Anforderungen stellen.

Abbildung 6 verdeutlicht, dass nicht nur für das Extremjobbing die Dynamik über die Zeit entscheidend ist.

Wenn z. B. eine Person einer hohen Anforderung ausgesetzt wird – ein Vorstandsassistent soll z. B. 14 Stunden am Tag arbeiten –, ihn dies auch subjektiv stark belastet, er aber Erfolg hat und Anerkennung bekommt und möglicherweise oft sogar im Flow-Kanal arbeitet (vgl. Csikszentmihalyi 1985), wird er in der Folge neue Herausforderungen suchen und sich im Laufe der Zeit immer weiter bis zur Resilienz aufspiralisieren. Seine Work-Life Balance empfindet er durchaus als gelungen, weil die hohen Investitionen an Zeit und Energie von viel Genuss in Form von Erfolg (Anerkennung, Status, Geld) mit entsprechendem Wohlbefinden aufgewogen wurden.

Wesentlich für einen solchen Aufschaukelungsprozess sind die subjektiven Eindrücke von:

- Erfolg
- Handlungsspielraum, Autonomie, Selbstbestimmung
- Wohlbefinden
- der Eindruck von Selbstwirksamkeit (vgl. Bandura 1997)
- Kontrolle bzw. Handhabbarkeit
- und Durchblick bzw. Transparenz
- Sinn

Die drei letztgenannten Phänomene kennen wir aus verschiedenen Ansätzen, zusammengefasst aber im Konzept der Kohärenz von Antonovsky (1997).

Das jeweilige Gegenteil, also der subjektive Eindruck von:

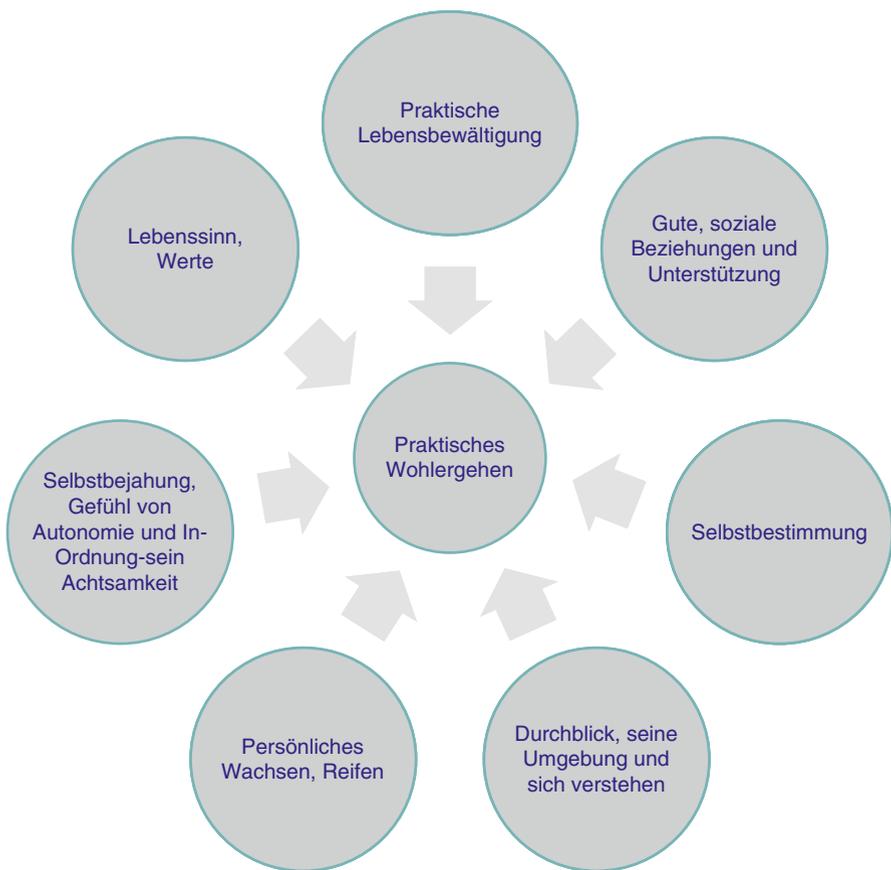
- Misserfolg
- Fremdbestimmung
- Missbefinden
- ausgeliefert sein
- Intransparenz
- Sinnlosigkeit

führt zu Abschaukelungsprozessen in Richtung Depression. Das bedeutet, selbst bei gleichen objektiven Bedingungen von physikalischen Belastungen und Arbeits-

anforderungen können sich je nach jeweiligen subjektiven Handlungsergebnissen völlig konträre Auf- und Abschaukelungsprozesse ergeben, die wir als extrem bezeichnen können.

Im ersten Falle sehen wir den freiwilligen, intrinsisch motivierten lustvollen Extremjobber, im zweiten den unfreiwilligen, gequälten Extremjobber, der meist nur extrinsisch zu motivieren ist. Ein differenzierterer Blick auf das Wohlbefinden macht dies noch deutlicher (vgl. Abb. 7).

Warum sollte sich jemand, der gemäß seinen Werten sinnvoll und praktisch sein Leben bewältigt, „ja“ zu sich selbst sagt, sozial eingebettet ist, selbstbestimmt agiert und Kontrolle über ein Leben hat, glaubt seine Umgebung und sich selbst zu verstehen und dabei zu wachsen nicht in einer Weise verhalten, die andere als Extremjobber oder Workaholic kennzeichnen? Umgekehrt ist natürlich zu erwarten, dass jemand, der fremdbestimmt so viel arbeiten muss und die gegenteiligen Phänomene erlebt auf Dauer krank wird.



**Abb. 7** Psychisches Wohlergehen. (Quelle: eigene Darstellung (modifiziert in Anlehnung an Ryff und Burton zit. in Kuhnert et al. 2008, S. 121))

Burnout und Depressionen als Krankheit des 21. Jahrhunderts sind gerade dadurch gekennzeichnet, dass bewertende Prozesse in der Geisteswelt und emotionale Prozesse in der Lebenswelt sich gegenseitig auf- bzw. abschaukeln. Belastungen und Anforderungen werden über-, eigene Bewältigungsmöglichkeiten unterschätzt. Es resultiert eine subjektive Sicherheit, die Situation nicht adäquat zu bewältigen gekoppelt mit Angst. In einer entsprechend „zappeligen“ Konstitution und einer Self-Fulfilling Prophecy entsteht Misserfolg, der wiederum als Bestätigung für die eigene Unfähigkeit interpretiert wird. In der Folge sucht die Person bewährungsgeeignete Situationen nicht mehr auf und spiralisiert sich so in die Handlungsunfähigkeit (vgl. Kastner 1983). Dies ist am ehesten zu erwarten bei unfreiwilligen Extremjobbern ohne WLB, die arbeitslos werden.

Dass „echte“ Arbeitslose, also Personen, die keiner Schwarzarbeit nachgehen, meist stärker gestresst und gesundheitsgefährdeter sind als arbeitende Menschen ist hinreichend belegt (vgl. etwa Kuhnert/Kastner 2001, 2002 und Mohr 1993). Und durch die Verschlankungen und Fusionen der Unternehmen tritt das Phänomen der Arbeitsplatzunsicherheit immer häufiger auf, die zweifellos psychisch belastet (vgl. Büssing 1987) und auch physiologische Spuren hinterlässt (vgl. Brenner/Starrin 1988). Unfreiwilliges Extremjobbing entsteht in vielen Bereichen fast zwangsläufig durch folgende Drücke:

- Globalisierungsdruck bzw. Marktdruck zur Anpassung an die Veränderungen von Konkurrenzbedingungen, räumliche Entfernung schützt nicht mehr vor Konkurrenz und die Nischen in Organisationen verschwinden.
- Konkurrenzdruck durch Verkürzung der Produktionszyklen, technologische und ökonomische Innovationen, schneller Innovationszyklen,
- Dynaxitätsdruck, wobei der wachsenden Dynaxität der Arbeit nicht gleichzeitig wachsende intellektuelle Potenziale gegenüberstehen.
- Zeitdruck, die Konkurrenz ist meist schneller.
- Kostendruck, sie ist vor allem preiswerter, beispielsweise stehen hinter polnischen Bauarbeitern, die für sechs Euro arbeiten schon die Ukrainer, die dies für drei Euro tun.
- Qualitätsdruck, die Ostasiaten und nicht nur sie, haben unglaublich aufgeholt bzw. sind uns in manchen Gebieten voraus.
- Veränderungsdruck, exemplarisch zu beobachten im E-Commerce und B2B-Bereich.
- Lern- und Qualifizierungsdruck, Umschulungen.
- Sozialdruck durch destabilisierte soziale Systeme.
- Selbstmanagementdruck, die Verantwortung wird nach unten verlagert und die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen.
- Druck durch die Arbeitsorganisation, vermehrte Schichtdienste, blockierter Aufstieg durch die Verschlankung der Unternehmen, Versetzungen, erzwungene Mobilität.

Soviel Druck ist nur durch immer extremeres Arbeiten und durch Senken von Ansprüchen zu bewältigen. Um ihn zu lindern, versucht man immer wieder die Effekte der Arbeit von denen anderer Lebensbereiche zu trennen, ein Vorhaben, das

aufgrund der zunehmenden Entgrenzung zwischen Privat- und Arbeitsleben immer schwieriger werden dürfte. Diesen Drücken stehen wir mit unserer evolutionären Langsamkeit gegenüber und beobachten staunend, welche Eigendynamiken die von uns selbst erzeugten Systeme entwickeln. Der Kontrollverlust – einer der stärksten Stressoren – ist vorprogrammiert, was wiederum schon eine Zunahme der Depressionen erwarten lässt.

Siegrist (2002) sieht als Sinnbild chronischer Distressreaktionen den Sisyphos, der sich verausgibt, ohne Kontrolle über das Ergebnis seiner Anstrengung zu haben, der etwas leistet ohne angemessene Belohnung. In der Folge ergeben sich natürlicherweise Erschöpfung, Schlafstörungen, Befindlichkeitsstörungen bis hin zu Depressionen mit entsprechenden somatischen Spuren, vor allem im Herz-Kreislauf-System.

Ein beeinträchtigendes psychisches Wohlbefinden (Mental Health) gilt laut WHO und ILO als eine der häufigsten Ursachen für unzureichende Arbeitsleistungen und Absentismus bzw. im Falle der Arbeitsplatzunsicherheit des Präsentismus. Depressive Störungen scheinen den höchsten Anteil an Fehlzeiten, Unfällen, Behinderungen, ineffizienter Dienstleistung und mangelnder Produktivität zu besitzen und sind damit der größte Kostentreiber.

Im Trend zur Individualisierung, zur (Schein)Selbstständigkeit und „Neuen Selbstständigkeit“ (Fest Angestellte sollen sich als Intrapreneure wie Unternehmer verhalten) verlassen die Mitarbeiter den relativ geschützten Raum der Organisation. Dies bringt auf der einen Seite neue psychische Belastungen und in der Folge ebenfalls Extremjobber mit sich. Auf der anderen Seite können sie negativen Formen des sozialen Zusammenlebens im Unternehmen wie z. B. Mobbing besser aus dem Wege gehen.

Unsere Organisationen versuchen den angesprochenen marktlichen Veränderungen gerecht zu werden, indem sie sich dauernd verändern (Reengineering, Kaizen, Lean-Konzepte, Organisationsentwicklung, Transformation etc.). Im Kern geht es immer darum, durch schnelle Anpassungsprozesse die eigene Existenz zu erhalten. Durch die dramatische Zunahme an Wissen erhöht sich die Spezialisierung, was wiederum die Anzahl der Schnittstellen anwachsen lässt. Damit führt die Dynaxität der Produkte zu Dienstleistungen zu einer solchen der Prozesse, weil natürlich gemäß Asbys Gesetz ein System immer nur weniger Komplexität bewältigen kann als es selbst hat. Den handelnden Menschen wird qualitativ immer mehr abgefordert. Gleichzeitig überblicken sie Sinn und Folge- bzw. Nebenwirkungen ihres Tuns immer weniger. Eine natürliche Reaktion besteht darin, zu vereinfachen, sich auf das Wichtigste zu konzentrieren, Wissen durch Vertrauen zu ersetzen. Der Manager wird zu einer „Entscheidungsmaschine“, die ohne hinreichende Basis bei immer weniger Wissen über die Systemzustände Entscheidungen treffen muss und die Folge- und Nebenwirkungen immer weniger einschätzen kann. Er muss sich also immer biegsamer anpassen bei gleichzeitig wachsender Unsicherheit mit den entsprechenden Folgen für sein Wohlergehen (s. o.). So entstehen natürlich Regulationsüberforderungen aufgrund von Zeitdruck und Menge an Arbeit, die irgendwann einfach nicht mehr leistbar ist. Hinzu kommt bezüglich der oben erwähnten Transparenz eine informationelle Überforderung, die aufgrund eines unzureichenden

Arbeitsgedächtnisses zu Frustrationen und damit zu emotionalen Überforderungen führt. Generell sollen Regulationsanforderungen in einer umgekehrt U-förmigen Beziehung zu psychischem Wohlbefinden stehen. Zu wenig führt zu Missbefinden (Fließbandarbeit). Zu viel führt zu Überforderung. Wenn Regulationsanforderung und Qualifikation zueinander passen, sollten Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Wohlbefinden resultieren.

Geringe Regulationsmöglichkeiten sollen sich negativ auf das Befinden auswirken, umgekehrt sollten große Handlungsspielräume zu Zufriedenheit führen (vgl. Kahn/Byosiere 1992). Je stärker die Regulationsprobleme, umso eher soll das psychische Befinden beeinträchtigt sein (vgl. Ulich 1994).

Der Löwenanteil der Arbeitsprobleme betrifft Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden. Die am meisten untersuchte und diskutierte soziale Belastung dürfte das Mobbing sein (vgl. Leymann 1993). Hier spielen die auch in anderen Stressansätzen vielfach unterschätzten Daily Hassles eine wesentliche Rolle. Viele kleine soziale Stressoren können durch ihre Häufung und zunehmende Personzielgerichtetheit zu Mobbing in Form von sozialer Isolierung, Angriffen, diskriminierenden Aufgaben, Gerüchten etc. werden. Das zentrale Muster besteht aus folgenden Komponenten:

- Das Opfer ist meist machtunterlegen.
- Eine Person ist besonders betroffen während im Gegensatz zu sonstigen sozialen Stressoren die anderen sich durchaus wohl fühlen können.
- Das Opfer kann sich nicht hinreichend wehren.
- Interpretationen des sozialen Verhaltens der Anderen erfolgen seitens des Opfers in Richtung Beleidigung, Bedrohung, Aggression, auf den Arm nehmen, Schikane, Verbreiten von Gerüchten, Belästigung, Drangsalierung, Ausgrenzung und Isolierung, Betrauen mit kränkenden Aufgaben, Entzug von Entscheidungskompetenzen.
- Dies häufig (mindestens einmal pro Woche) und fortdauernd (mindestens ein halbes Jahr).

Mobbing soll bei 3–5% der Personen vorkommen (vgl. Mackensen/Morfeld 1998 und Leymann 1993). Personen im Sozial- und Gesundheitsbereich sowie im Kreditbereich scheinen stark überrepräsentiert zu sein. Man stelle sich einen unfreiwilligen Extremjobber vor, der auch noch gemobbt wird.

In dem bekannten Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek und Theorell (1990) ergeben sich Belastungen aus der Kombination der Menge und Beschaffenheit von Anforderungen und der Kontrollierbarkeit der Arbeitsaufgaben. Zahlreiche Arbeiten (z. B. am Fließband) sind gekennzeichnet durch hohe psychomentele Anforderungen (z. B. Zeitdruck, Vigilanz) bei gleichzeitiger geringer Kontrolle über die Arbeitsprozesse und -resultate. Die geringe Kontrolle vermittelt den Eindruck geringer Autonomie und geht einher mit einer recht einseitigen Nutzung persönlicher Fähigkeiten. Großer Entscheidungsspielraum und Kontrolle gepaart mit hohen Anforderungen führen zu Aktivität, geringe Entscheidungsspielräume und Kontrolle gepaart mit geringen Anforderungen zu Passivität. Viel Spielräume verbunden mit

geringen Anforderungen sollen wenig Distress verursachen, aber umgekehrt soll hoher Distress durch die erwähnte Kombination aus geringem Entscheidungsspielraum und hohen Anforderungen entstehen, dies erst recht wenn auch noch eine geringe soziale Unterstützung hinzukommt.

Generell gilt der Zusammenhang zwischen hohen Anforderungen bei geringer Kontrolle und vor allem Herz-Kreislaufkrankungen als bestätigt. Beispielsweise zeigt die Whitehall II-Studie (vgl. Bosma et al. 1998), dass das relative Risiko, an einer in den letzten fünf Jahren neu aufgetretenen koronaren Herz-Krankheit zu leiden, bei Beschäftigten mit gering kontrollierbaren Tätigkeiten und geringen Entscheidungsbefugnissen mehr als doppelt so hoch ist als bei Beschäftigten mit großem Entscheidungsspielraum. Dieser Effekt zeigt sich auch unter kontrollierten Verhaltens- und biomedizinischen Bedingungen. Derartige Zusammenhänge zeigten sich am stärksten bei Männern in unteren sozialen Schichten. Hier liegt das relative Risiko, bei Arbeitsbelastungen einen Herzinfarkt zu bekommen, bis zu vier Mal so hoch im Vergleich zu geringfügig Belasteten (vgl. Siegrist 2002). Damit wäre hohe Arbeitsbelastung bei geringer Kontrolle etwa so riskant wie Rauchen.

In den Studien zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen zeigt sich ein zwei- bis vierfach erhöhtes relatives Risiko neuer Herzinfarkte bei einem Missverhältnis zwischen hoher beruflicher Verausgabung und niedriger Belohnung (vgl. Siegrist 2002), wobei vor allem Arbeitsplatzunsicherheit und blockierter Aufstieg besonders stark wirken.

Ob jemand zum Extremjobber wird oder nicht, ist u. a. eine Frage der Organisationskultur.

Als Merkmale gesunder Organisationen gelten (vgl. Badura 2002 und Kastner 2001):

- ein vertretbares Ausmaß an sozialer Ungleichheit (möglichst wenig Hierarchie, leistungsadäquate Einkommensunterschiede),
- eine Vertrauensfehlerlernkultur mit übereinstimmenden Werten, Überzeugungen, Einstellungen, die die Kooperation erleichtern, aber natürlich nicht zum „Schmören im eigenen Saft“ führen dürfen,
- hohe Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Unternehmen und Stehen zu den Zielen und Prozessen der Organisation,
- Vertrauen in die Unternehmensführung, so dass Ängste und Ärger minimiert werden,
- Partizipation und Integration, so dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden,
- Teamarbeit mit guter Kooperation und gegenseitiger sozialer Unterstützung,
- positive Bewertung der sozialen Beziehungen im Unternehmen und Stabilität des sozialen Kontextes,
- generell soziale Kompetenz im Unternehmen und optimierte Schnittstellen bei internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen,
- Verwirklichung der klassischen Motivatoren Sinn, Handlungsspielraum und Rückkopplung.

## 5 Zentrale Probleme bei der Optimierung der WLB

Aus den obigen Überlegungen ergeben sich zahllose Implikationen, wie man Extremjobbern bei ihrer WLB helfen kann. Dabei ist zunächst essentiell, ob es sich um freiwillige oder unfreiwillige Extremjobber handelt. Im ersten Fall wären allenfalls Interventionen erforderlich, wenn die betreffende Person sich selbst und andere gefährdet und von Eigenverantwortlichkeit nicht mehr ausgegangen werden kann. Märtyrer und Terroristen können durchaus Extremjobber sein.

Im zweiten statistisch relevanten Fall gelten alle Implikationen der beschriebenen Konzepte, etwa des Selbstcoachings und/oder des vorgestellten WLB-Konzeptes. Meist bedarf es aber gerade bei Extremjobbern externer Hilfe. Denn meist sind die üblichen Themen wie Zeitmanagement, Arbeitseffizienz, Anwendung rationellerer Arbeitsmethoden ausgereizt.

Bei allen Maßnahmen zur Optimierung der WLB stellen sich grundsätzlich drei zentrale Probleme, das der Allokation, der Volition und der Evaluation.

- Alle Maßnahmen zur Verbesserung der WLB durch Staat, Unternehmen, sonstige soziale Umgebung bergen im Falle der freiwilligen Teilnahme das Problem, dass man immer „die halbkatholischen in die Kirche bekommt“. Diejenigen, die Hilfe zur WLB am dringendsten brauchen, siehe auch die Extremjobber, sehen dies oft am wenigsten ein. Hier kann es sinnvoll sein, diese Personen zu einem entsprechenden Seminar zu „verdonnern“. Sie sind dann zwar zunächst eher unmotivierte Teilnehmer, aber damit muss der Trainer fertig werden.
- Selbst wenn nun Einsicht und Veränderungsmotivation durchaus vorhanden sind, muss dem entgegenwärtigen Versandungsproblem entgegengewirkt werden. „Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert“. Es muss die erweiterte Lorenz-Kette durchlaufen werden: „gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht behalten, behalten ist nicht angewandt, angewandt ist nicht beibehalten, beibehalten ist nicht automatisiert“. Von der Frage, ob der Mensch überhaupt einen freien Willen hat (vielleicht „kann der Extremjobber ja nicht anders“) bis zur nachhaltigen Verwirklichung einer erwünschten WLB ist ein langer Weg, auf dem Erkenntnisse aus der Volitionsforschung sinnvoll genutzt werden können. Sind Extremjobber möglicherweise besonders veränderungsresistent?
- Die ökonomische Evaluation von Maßnahmen zur Verbesserung der WLB, d. h. die Frage „Was kostet was und was bringt was?“ stellt ein hoch komplexes Problem dar, das sich gerade bei Extremjobbern noch schwieriger gestalten dürfte. Letztlich geht es mit Hilfe welcher Instrumente auch immer (z. B. einer Gesundheits-Balanced Scorecard, vgl. Möller et al. 2008) um die unternehmerische Beeinflussung personeller Ressourcen auf der Basis von Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung und deren Einfluss auf die Leistung. Viele angeblich sinnvolle Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und WLB halten einer Evaluation nicht stand. Beispielsweise scheint es bei Extremjobbern inhaltlich gehaltvoller und wirtschaftlich nütz-

licher im Rahmen eines Coachings als etwa über Gesundheitstage und -zirkel zu agieren.

- Bezüglich der Gesundheit von Extremjobbern ist das generelle Problem der Multikausalität von Gesundheit schwer in den Griff zu bekommen. Die Korrelationen zwischen Arbeitsbelastungen und psychischem Wohlbefinden sind meist schwach ausgeprägt und klären knapp 4% Varianz auf. Zur Gesundheit tragen mindestens folgende Faktoren bei: Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund, Umweltbelastungen, sozio-ökonomischer Status, physische Konstitution, individuelle Ressourcen, Gesundheitsverhalten wie z. B. Rauchen und Sport, kindliche und jugendliche Entwicklung, frühere Unfälle und Krankheiten, Persönlichkeitsfaktoren, familiäre Belastung, Wohnverhältnisse, soziale Stressoren, familiäre Situation, kritische Lebensereignisse, organisationale Ressourcen und Puffer (z. B. Handlungsspielräume) und last but not least Arbeitsbelastungen und -anforderungen.
- Unfreiwilliges Extremjobbing wird vielfach von den Führungskräften als nichts Besonderes wahrgenommen. Viele argumentieren: „Ich erwarte von meinen Mitarbeitern nicht mehr als von mir selbst“. Wenn dies ein freiwilliger Extremjobber sagt, übersieht er natürlich die vielen o. g. ihn gesund erhaltenden, die Mitarbeiter als unfreiwillige Extremjobber aber krankmachenden Faktoren. Hier ist im Hinblick auf das Thema „Führen und Gesundheit“ viel zu tun.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.
- Badura, B. (2002): Gesunde Gesellschaften, gesunde Organisationen – eine salutogenetische Perspektive, in: Kowalski, H. (Hrsg. 2002): Stress-Symposium – aktuelle Ursachenforschung und moderne Methoden der Stressbewältigung. Essen, S. 27–38.
- Bandura, A. (1997): Self-efficacy. The exercise of control. New York.
- Bosma, H./Peter, R./Siegrist, J./Marmot, M. (1998): Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease, in: American Journal of Public Health 88 (1), S. 68–74.
- Brenner, S.-O./Starrin, B. (1988): Unemployment and health in Sweden. Public issues and private troubles, in: Journal of Social Issues 44 (4), S. 125–140.
- Büssing, A. (1987): Arbeitsplatzunsicherheit – eine vernachlässigte Perspektive der psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung, in: Amelang, M. (Hrsg. 1987): Bericht über den 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986, Göttingen, Band 2, S. 609–620.
- Csikszentmihalyi, M. (1985): Das Flow – Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen. Stuttgart.
- Europäisches Netzwerk Enterprise For Health (2002): Work-Life Balance – Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [www.enterprise-for-health.org/index.php?id=6](http://www.enterprise-for-health.org/index.php?id=6)
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2000): Auswirkungen betrieblicher Restrukturierungen auf die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit, in: Badura, B./Litsch, M./Vetter, C. (Hrsg. 2000): Fehlzeiten-Report 2000. Berlin, S. 84–101.
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2001): Belastungen und Ressourcen einer sich wandelnden Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf die Work-Life Balance, in: Kastner, M./Vogt, J. (Hrsg. 2001): Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich, S. 195–226.

- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003a): Was sind neue Selbständige?, in: Kastner, M. (Hrsg. 2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München und Mering, S. 49–76.
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003b): Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich. Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität, in: Kastner, M. (Hrsg. 2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München und Mering, S. 217–246.
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003): Der Übergang von der Industrie- zur Informationsarbeit. Neue Herausforderungen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit, in: Kastner, M. (Hrsg. 2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München und Mering, S. 15–36.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern.
- Heider, C.B. (2007): Doppelverdiener-Familien mit kleinen Kindern in Europa. Der Zusammenhang zwischen elterlichem Stress, dysfunktionalem Elternverhalten und kindlichen Verhaltensauffälligkeiten sowie der kompensatorische Einfluss familienexterner Kinderbetreuung und familienfreundlicher Arbeitszeiten, Unveröffentlichte Diplom-Arbeit. München.
- Kahn, R.L./Byosiere, P. (1992): Stress in organizations, in: Dunnette, M.D./Hough, L.M. (Hrsg. 1992): Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, Band 3, S. 571–650.
- Karasek, R./Theorell, T. (1990): Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York.
- Kastner, M. (1983): Zusammenhänge zwischen Stress und Depression in einem umgrenzten Handlungsbereich. Aachen.
- Kastner, M. (1986): Zur Koppelung von Beanspruchungen im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Methner, H. (Hrsg. 1986): Psychologie in Betrieb und Verwaltung. Bonn, S. 43–66.
- Kastner, M. (2001): Neue Arbeitswelt auch neue Arbeitslosenwelt?, in: Kastner, M./Vogt, J. (Hrsg. 2001): Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich, S. 9–30.
- Kastner, M. (2002): Neue Konzepte der Stressbewältigung, Gesundheitsförderung und Work-Life Balance, in: Kowalski, H. (Hrsg. 2002): Stress-Symposium – aktuelle Ursachenforschung, moderne Methoden der Stressbewältigung. Essen, S. 55–94.
- Kastner, M. (2002a): Neue Qualität der Arbeit aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht, in: Kilger, G./Bieneck, H.-J. (Hrsg. 2002): Neue Qualität der Arbeit. Frankfurt und New York, S. 259–268.
- Kastner, M. (2004): Verschiedene Zugänge zur Work-Life Balance, in: Kastner, M. (Hrsg. 2004): Die Zukunft der Work-Life Balance. Kröning, S. 67–106.
- Kastner, M. (2004a): Work-Life Balance als Zukunftsthema, in: Kastner, M. (Hrsg. 2004): Die Zukunft der Work-Life Balance. Kröning, S. 1–66.
- Kastner, M. (2005): Gestörte Organisationen, gestörte Personen. Zur Psychologie der Autonomie, Kulturwissenschaftliches Institut (Hrsg. 2005): Jahrbuch 2005. Bielefeld, S. 241–264.
- Kastner, M. (2009): Psychosoziale Herausforderungen der modernen Arbeitswelt aus Sicht der Organisationen, ASU, In Druck.
- Kastner, M./Schmidt, B. (2008): Von Trittbrettfahrern und Soldaten. In Hochleistungsteams macht's die Mischung, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2, S. 9–12.
- Kastner, M./Ademmer, C./Budde, G./Hagemann, T./Udovic, A./Vogt, J. (1998): Belastung und Beanspruchung in den Flugsicherungsdiensten. Forschungsbericht an die Deutsche Flugsicherung. Dortmund.
- Kuhnert, P./Kastner, M. (2001): Zusammenhänge zwischen sozialen und psychischen Faktoren bei der Bewältigung von Langzeitarbeitslosigkeit, in: Kastner, M./Vogt, J. (Hrsg. 2001): Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich, S. 267–304.
- Kuhnert, P./Kastner, M. (2002): Neue Wege in Beschäftigung – Gesundheitsförderung bei Arbeitslosigkeit, in: Röhrle, B. (Hrsg. 2002): Prävention und Gesundheitsförderung. Tübingen, Band 2, S. 373–406.
- Kuhnert, P. et al. (2008): Handbuch Stabilisierende Gruppen. Ein Praxisratgeber für die Einzel- und Gruppenberatung mit ALG-II-Empfängern. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Bonn. Druck Mannheim.

- Kuhnert, P./Kastner, M. (2009): Gesundheits- und beschäftigungsorientierte Beratung bei Arbeitslosigkeit – Das Konzept der stabilisierenden Gruppen, in: Holleederer, A. (Hrsg. 2009): Gesundheit von Arbeitslosen fördern. Frankfurt, S. 203–229.
- Kupsch, M. (2006): Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Europa. Hamburg.
- Leymann, H. (1993): Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundrisse einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.
- Mackensen, S. von/Morfeld, M. (1998): Der Einfluss von Mobbing auf Befindlichkeit und subjektive Gesundheit, Posterpräsentation auf dem 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Dresden, 27.09.1998–1.10.1998.
- Mohr, G. (Hrsg. 1993): Ausgezählt. Theoretische und empirische Beiträge zur Psychologie der Frauenerwerbslosigkeit. Weinheim.
- Möller, K./Köper, B./Braun, M./Kastner, M. et al. (2008): Strategische Steuerung der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Strategy Maps, in: Zeitschrift für Management 3, S. 247–280.
- Nachreiner, F. (1997): Inhalt und Begriff der psychischen Belastung in der deutschen und internationalen Ergonomienormung, in: KOPAG, HVBG und BKK (Hrsg. 1997): Ermittlung psychischer Belastungen. Dokumentation der Expertentagung am 30.10.1997.
- Richter, P./Hacker, W. (1998): Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. München.
- Schneewind, K.A. (2006): EU research on social sciences. Family life and professional work. Conflict and synergy, Final report. Luxembourg.
- Schneewind, K.A. (2009): Work-Life Balance, in: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg. 2009): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 81–87.
- Schneewind, K.A./Kupsch, M. (2006): Perspectives psychologiques de la recherche sur les liens entre vie familiale et vie professionnelle, in: La Revue Internationale de L'Éducation Familiale 19, S. 9–30.
- Siegrist, J. (1999): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauftrisiken im Erwerbsleben, Gesundheitspsychologie. Göttingen und Toronto, Band 5.
- Siegrist, J. (2002): Gesundheitliche Folgen von Stress. Was wissen wir und was können wir dagegen tun?, in: Kowalski, H. (Hrsg. 2002): Stress-Symposium – aktuelle Ursachenforschung und moderne Methoden der Stressbewältigung. Essen.
- Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie. Stuttgart.

# Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance?

## Ziele und Konflikte bei Beschäftigten im IT-Bereich

Christian Härtwig und Ernst-H. Hoff

### 1 Einleitung

In diesem Beitrag behandeln wir berufliche und private Ziele von Frauen und Männern im IT-Bereich. Dabei gehen wir von einem in der Psychologie üblichen, sehr weiten Verständnis von „Zielen“ aus, das nicht nur die Ziele von Personen im Alltag, sondern auch weiterreichende Projektziele, andauernde Strebungen oder handlungsleitende Orientierungen bis hin zu Lebenszielen umfasst. Mit Blick auf all diese Arten von Zielen und deren Realisierung kann man die Frage im Titel dieses Beitrags folgendermaßen formulieren: Sind die beruflichen Ziele bei IT-Beschäftigten so dominant und werden sie so intensiv verfolgt, dass Arbeit tatsächlich zum Lebensinhalt wird, oder gibt es auch Personen mit einem stärkeren Gleichgewicht bzw. einer Balance von beruflichen und privaten Zielen? Daran schließen sich weiter folgende Fragen an: Unter welchen Umständen kann es bei Personen zur Veränderung ihrer Ziele in der Weise kommen, dass nicht mehr allein berufliche Ziele im Vordergrund stehen, sondern dass zunehmend Work-Life Balance angestrebt wird? Welche Rolle spielen dabei Konflikte zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen oder Konflikte, die bei der gleichzeitigen Umsetzung beruflicher und privater Ziele entstehen? Bevor wir auf diese Fragen genauer anhand eines theoretischen Konzeptes und empirischer Befunde eingehen, soll zu Beginn kurz auf einige Ansätze und Begriffe aus der sozialwissenschaftlichen Diskussion zum Wandel der Arbeit hingewiesen werden. Denn in der Arbeit und im Leben von IT-Beschäftigten kommen generelle Aspekte des Wandels der Arbeit prototypisch zum Ausdruck, und die Schlüsselbegriffe zur Beschreibung dieser Aspekte bildeten den Ausgangspunkt bei der Präzisierung unserer Forschungsfragen:

Zwei erste Schlüsselbegriffe hängen besonders eng miteinander zusammen: Die „Subjektivierung“ und die „Entgrenzung“ von Arbeit. Während man früher in der Industriegesellschaft an ganz vielen Arbeitsplätzen (vor allem in der Massenproduktion) versucht hatte, einen einzigen, *objektiv* optimalen Weg zur Verrichtung von möglichst wenig komplexen Tätigkeiten vorzuschreiben, bei dem „Kopfarbeit“

---

C. Härtwig (✉)

Freie Universität Berlin, 14195 Berlin, Deutschland

und subjektive Abweichungen von diesem Weg möglichst ausgeschaltet werden sollten, ist mit „*Subjektivierung*“ in der heutigen Wissens-, Kommunikations- und Informationsgesellschaft (vgl. Moldaschl/Voß 2002) Folgendes gemeint: Erwerbstätige sollen ihre Arbeit autonom planend und zielgerichtet verrichten. Dabei wird von ihnen erwartet, dass sie all ihre persönlichen Ressourcen und Kompetenzen, ihre längerfristigen Ziele und Strebungen in den Dienst dieser autonom und selbstorganisiert zu verrichtenden Arbeit stellen. Das heißt: Extern gestellte Arbeitsaufgaben und -anforderungen sollen zum inneren Anliegen, zu persönlichen Zielen der Beschäftigten werden, so dass organisationale Interessen und das persönliche Streben nach Selbstverwirklichung weitgehend zur Deckung kommen. Je stärker Beschäftigte tatsächlich derartige Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ihrer „ganzen“ Person in der Arbeit sehen, desto weniger sinnvoll erscheinen ihnen strikte zeitliche, räumliche, inhaltliche, soziale und motivationale Grenzen zwischen ihrem beruflichen und privaten Handeln. Der Begriff der *Entgrenzung* bezieht sich auf diese individuelle Auflösung der Grenzen zwischen dem Berufs- und dem Privatleben (vgl. Hoff 2008 und Gottschall/Voß 2003, zum weiteren Verständnis von „Entgrenzung“ vgl. Kratzer/Sauer 2003). Unsere eingangs gestellten Fragen lassen sich nun präziser als Fragen zur Erforschung einer solchen Entgrenzung formulieren: Wie sieht ein arbeitszentriertes Leben ohne klar erkennbare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bei jungen Erwachsenen im IT-Bereich im Einzelnen aus? Sind hier auch die längerfristigen beruflichen und privaten Ziele für die Zukunft kaum voneinander getrennt? Unterscheiden sich Frauen und Männer in der Dominanz ihrer Ziele und entsprechend in den Formen ihrer Lebensgestaltung einer Entgrenzung oder Balance von Berufs- und Privatleben? Wann ändern sich Ziele und damit Formen der Lebensgestaltung? Werden später, wenn dieselben jungen Erwachsenen älter werden, private Ziele, ein Familienleben und der Gesamtentwurf eines „guten“ Lebens mit einer Balance von Berufs- und Privatleben wichtiger?

Ein zweiter Begriff der „kontrollierten Autonomie“ (vgl. Vieth 1995) richtet sich darauf, dass die früher eindeutig als positiv bewerteten Merkmale von Arbeit zunehmend problematisch, doppeldeutig und widersprüchlich werden. In der „alten“ Industriegesellschaft gab es einerseits häufiger als heute die restriktive, extrem arbeitsteilig organisierte Arbeit, bei der wenig komplexe Teilaufgaben vorgegeben sind und deren Durchführung mit hoher Fremdkontrolle sowie hohen Belastungen verbunden ist. Als positiver Gegenpol dazu wurde andererseits jene persönlichkeitsförderliche, komplexe Arbeit begriffen, die Spielräume für autonomes Handeln und Möglichkeiten der Entfaltung von persönlichen Strebungen bzw. Zielen bietet und die mit eher geringen Belastungen einhergeht. Heute bedeutet Autonomie dagegen nicht mehr das Gegenteil von Zwängen, von Kontrollmechanismen und von nicht beeinflussbaren Arbeitsbelastungen. Man kann vielmehr von zwei Seiten derselben Medaille sprechen: Neue Freiheiten gehen gleichzeitig mit neuen Zwängen einher. So können beispielsweise bei längerfristiger Projektarbeit die Mittel und Wege zur Erreichung des Projektziels völlig frei gewählt und die Einzelschritte selbstständig bestimmt und gesteuert werden. Wenn Beschäftigte aber wissen, dass es entscheidend auf die erreichten Ziele bzw. die Ergebnisse ganz am Ende der Projektarbeit ankommt und dass davon der Erfolg der eigenen Firma, Arbeitsplatzsicherheit und eigenes Einkommen abhängen, dann geht Autonomie auf dem Weg dorthin häufig

mit dem Zwang zur ständigen Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung, Selbstbelastung oder gar Selbstausbeutung einher. An diese Überlegungen schließen sich weitere Forschungsfragen an: Sehen Beschäftigte im IT-Bereich neben der Autonomie und Selbstständigkeit, die sie anstreben, auch deren Kehrseite der freiwillig auferlegten Belastung oder gar Selbstausbeutung? Welche psychischen und physischen Kosten ergeben sich für sie langfristig mit einer solchen Realisierung ihrer beruflichen Ziele? Erfordert ihr arbeitszentriertes Leben nicht auf Dauer als Ausgleich ein Privatleben ohne solche Belastungen?

Mit dem Wandel in der Arbeitswelt ist noch ein anderes, eher unternehmerisches Verständnis von Autonomie, Selbstständigkeit und Selbstverantwortung viel wichtiger geworden als früher. Darauf zielt ein letzter sozialwissenschaftlicher Schlüsselbegriff der „*Internalisierung des Marktes*“ (vgl. Moldaschl 1998 sowie dazu auch die These vom „Arbeitskraftunternehmer“, Pongratz/Voß 2004). Wenn die Verhältnisse innerhalb von Betrieben und Firmen denen des Marktes außerhalb der Unternehmen immer ähnlicher werden, muss auch der einzelne Beschäftigte sein Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf immer stärker selbstständig an den Gesetzen des Marktes, am Wettbewerb mit anderen und an ökonomischer Effizienz ausrichten. Neben der inhaltlichen Befriedigung durch eine sinnerfüllte Arbeit, die professionellen Qualitätsmaßstäben, eigenen Zielvorstellungen oder Forderungen nach sozialer Nützlichkeit genügt, erhält jene „erfolgreiche“ Arbeit ein viel stärkeres Gewicht, die daran gemessen wird, ob sie zur Rationalisierung von Prozessen im Unternehmen sowie zum Erfolg der Firmen am Markt beiträgt. Auch im Anschluss daran stellen sich noch einmal Forschungsfragen: Geraten IT-Firmen und die Mitarbeiter in diesen Firmen nicht in Zielkonflikte, wenn sie einerseits Erfolg am Markt anstreben und deshalb z. B. möglichst viele Aufträge bearbeiten oder an möglichst vielen Projekten verdienen wollen, aber andererseits eine professionell „gute“, persönlich befriedigende Qualität ihrer Arbeit bzw. eine sorgfältige Durchführung jedes einzelnen Projektes wünschen? Wird nicht auch eine Balance zwischen einer allzu stark auf ökonomische Effizienz ausgerichteten Arbeit und einer von ökonomischen Zwängen „freien“ Zeit notwendig?

## **2 Ein Konzept zu Formen der Lebensgestaltung: berufliche und private Ziele, Zielkonflikte und Integrationsziele**

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen haben wir auf ein Konzept zurückgegriffen, das in einem früheren Projekt<sup>1</sup> entwickelt worden war (vgl. Hoff/Ewers 2002, 2003 und Hoff/Grote/Dettmer/Hohner/Olos 2005). Darin haben wir *erstens*

---

<sup>1</sup> Dieses Projekt trug den Titel: „PROFIL: Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“. Es wurde im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogramms „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ von 1998–2004 gefördert und im Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin durchgeführt.

Ziele grob nach ihrer zeitlichen Reichweite und nach ihren hierarchischen Bezügen geordnet. So lassen sich persönliche Ziele (als eine bewusste Präzisierung und handlungsleitende Umsetzung von Motiven) unterschiedlichen Handlungsebenen zuordnen: (a) der Ebene des Alltagshandelns, (b) der Ebene des alltagsübergreifenden Handelns – z. B. in Form von Projekten oder zeitlich weitreichenden Strebungen und (c) der Ebene des biografisch bedeutsamen Handelns – z. B. in Form von Lebenszielen und -aufgaben. Zwischen den Zielen auf diesen drei Ebenen gibt es häufig hierarchische Bezüge der Über- bzw. Unterordnung. Aus übergeordneten beruflichen oder privaten Lebenszielen lassen sich entsprechende Projektziele sowie Strebungen ableiten, und aus solchen Projekten oder „Strivings“ lassen sich weitere Ziele des Alltagshandelns ableiten, die sich ihrerseits noch einmal in Teilziele und Teilschritte untergliedern lassen. Oder umgekehrt formuliert: erst mithilfe einer Abfolge der Realisierung von Teilzielen lassen sich komplexere Ziele im Alltag erreichen, die sich ihrerseits zu jenen Projekten bündeln lassen oder die zu jenen „Strivings“ führen, ohne die Lebensziele nicht erreichbar sind.

*Zweitens* haben wir zwischen mehr oder minder konflikthaften Verläufen bei der Umsetzung von Zielen unterschieden: So können manche Ziele, Projekte und Strebungen problemlos nebeneinander herlaufen, und die Realisierung des einen Ziels kann für diejenige des anderen Ziels förderlich sein. Es kann aber auch zu Konflikten zwischen Zielen und ihrer Umsetzung kommen – z. B. zwischen Zielen innerhalb des beruflichen bzw. privaten Lebens oder solche zwischen beruflichen Zielen und Handlungssträngen einerseits und privaten Zielen andererseits. Wenn eine Entscheidung für das eine und gegen das jeweils andere Ziel kaum möglich erscheint, können Personen versuchen, übergeordnete Ziele einer Integration ihrer ursprünglichen Ziele zu bilden. Dies soll in Abb. 1 veranschaulicht werden:

In dieser Abbildung sind die Konflikte zwischen individuellen Zielen (durch „Blitze“) dargestellt – dies auf allen drei, grob voneinander unterscheidbaren Ebenen des kurz-, mittel- und langfristig bedeutsamen Handelns. Neben Konflikten zwischen Zielen auf gleicher Handlungsebene können auch Ziele auf unterschiedlichen Ebenen, also etwa solche des Alltagshandelns oder Projektziele mit Lebenszielen in Konflikt geraten. Der Begriff der Integrationsziele ist nun zentral für unsere Theoriebildung, und wir haben ihn gewählt, um zu verdeutlichen, dass damit mehr gemeint ist als mit dem alltagssprachlichen Begriff der Kompromisse. Denn bei Kompromissen können weiterhin zwei (oder mehrere) konfligierende Ziele nebeneinander bestehen bleiben, ohne dass sie grundsätzlich infrage gestellt werden. Integrationsziele werden dagegen als neue, *übergeordnete* und komplexere Ziele begriffen. Wenn die ursprünglichen, in Konflikt stehenden und weniger komplexen Ziele sich gegenseitig relativieren und einem Integrationsziel untergeordnet werden, so verändert sich ihre ursprüngliche subjektive Bedeutung. Als Beispiel kann das Lebensziel einer Integration bzw. Balance von Berufs- und Privatleben genannt werden, womit sich die frühere Bedeutung beruflicher Ziele (z. B. von Karriere oder ökonomischem Erfolg) ebenso wie die Bedeutung privater Ziele relativiert.

Übergeordnete Integrationsziele können sich aber auch im Verlauf von innerberuflichen Konflikten herausbilden – etwa dann, wenn sich ein Softwareentwickler entschließt, sein expandierendes, hierarchischer werdendes und nur noch am

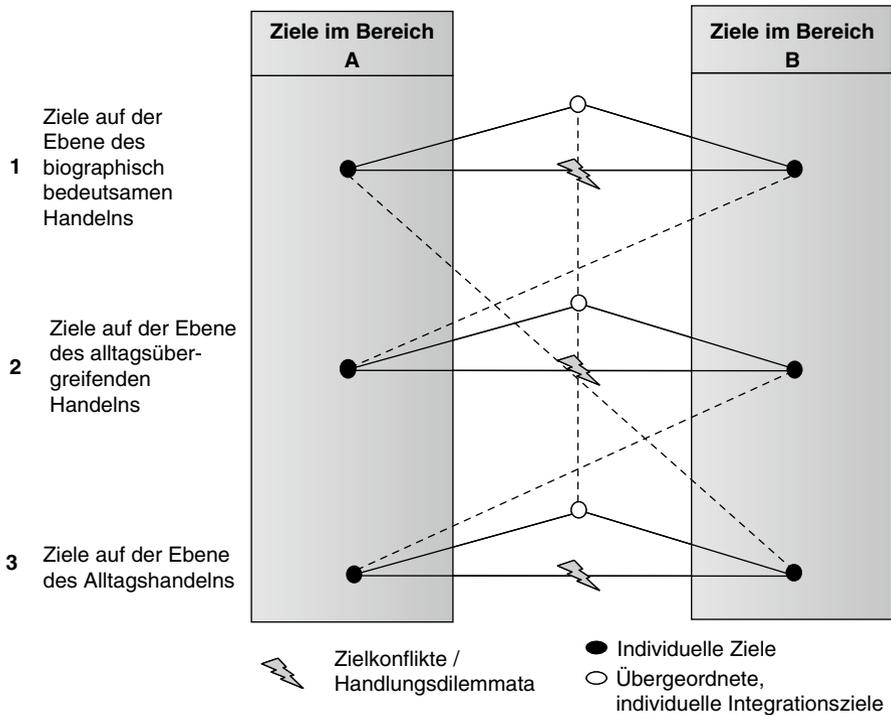


Abb. 1 Zielkonflikte und Integrationsziele

Markterfolg orientiertes Unternehmen zu verlassen, um selbst eine neue Start-up-Firma zu gründen. Einerseits soll dann zwar das Überleben dieser neuen Firma am Markt gesichert werden. Andererseits soll die Firma aber auch vergleichsweise klein bleiben, so dass dort langfristig in eher egalitärer Form professionell optimal gearbeitet wird. Beide Zielvorstellungen sind nun bereits so formuliert, dass sie „mit dem übergeordneten Ziel der Gründung einer klein bleibenden, innovativen“ Firma vereinbar sind.

Auf der Basis dieser Überlegungen zu Zielkonflikten haben wir *drittens* drei Hauptformen der Lebensgestaltung unterschieden und erste Annahmen zu deren Entwicklungsdynamik formuliert:

Bei der Lebensgestaltung der *Segmentation* werden Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen vermieden oder minimiert, da beide Handlungsstränge parallel nebeneinander herlaufen, ohne sich gegenseitig zu behindern. Ziele im Berufs- und Privatleben müssen nicht in ihrer Relation zueinander bedacht und miteinander koordiniert werden. Hier sind zum einen Varianten einer fehlenden Balance denkbar, wenn die Ziele in einem Bereich oder Lebensstrang dominieren, z. B. wenn Personen besonders intensive berufliche Ziele und Strebungen realisieren und extrem arbeitszentriert leben. Gleichwohl gibt es daneben noch ein Privatleben als Gegengewicht und Ausgleich zu den (Selbst-)Belastungen in der Arbeit. Denkbar

ist aber zum anderen auch die Variante einer dauerhaften Balance, wenn die beruflichen und privaten Ziele gleich wichtig sind und ohne gegenseitige Behinderung in der Weise realisiert werden können, dass ihnen z. B. im Alltag auch wirklich ein gleiches zeitliches Gewicht eingeräumt wird. Dafür müssen dann die biografischen Weichen entsprechend gestellt werden.

Bei der Lebensgestaltung der *Integration* wird eine Koordination des Handelns in beiden Bereichen und Lebenssträngen erforderlich, weil sich Ziele, Projekte oder Strebungen und deren Verwirklichung nur schwer vereinbaren lassen, einander widersprechen und auf allen Handlungsebenen in Konflikt geraten. Hier erscheint die Ausbildung übergeordneter Ziele, z. B. die biografische Leitvorstellung eines ganzheitlichen Lebens, zu dessen „Gelingen“ Beruf und Familie gleichermaßen beitragen, besonders wichtig; und dieses Lebensziel einer Integration erleichtert die Work-Life Balance im Alltag. Eine solche Balance gelingt unter Umständen eher dann, wenn Personen bewusst Abstriche an ihren ursprünglichen beruflichen *und* privaten Zielen vornehmen. Dagegen sind andauernde Probleme und übermäßige Doppelbelastungen wahrscheinlich, wenn sie einerseits keine Abstriche an beruflichen Zielen vornehmen wollen und extrem arbeitszentriert leben, aber andererseits Kinder haben und beispielsweise mit Partnern zusammenleben, die sie zu Hause nicht entlasten können oder wollen, weil diese Partner ebenfalls extrem arbeitszentriert leben.

Der letzten Hauptform der Lebensgestaltung, der *Entgrenzung* galt unser Hauptinteresse in der empirischen Studie zu Frauen und Männern im IT-Bereich, über die wir gleich berichten. Hier ergibt es keinen Sinn, wenn man von Konflikten oder von Balance zwischen beruflichen und privaten Zielen spricht, denn diese Ziele verschmelzen oder lassen sich kaum auseinanderhalten. Es gibt nur einen einzigen zentralen Lebensstrang, den man zwar sicher auch aus der Außenperspektive als extrem arbeitszentriert bezeichnen kann, bei dem die betreffenden Personen aber selbst z. T. nicht mehr zwischen Arbeit und Freizeit, beruflichem und privatem Leben unterscheiden. Neben einer solchen Verschmelzung von Zielen ist als zweite Variante denkbar, dass es private Ziele gab und gibt, die jedoch völlig in den Hintergrund getreten sind oder deren Realisierung in eine sehr ferne Zukunft verschoben wird. Hier wird das private vom beruflichen Alltagshandeln quasi verschluckt.

Möglich erscheinen schließlich bei allen Formen der Lebensgestaltung auch *Zielkonflikte innerhalb der einzelnen Lebensbereiche*. Bei Personen, die *entgrenzt* leben, werden vermutlich Konflikte zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen bzw. Strebungen besonders brisant. Wenn sich nämlich diese Konflikte nicht mithilfe beruflich übergeordneter Ziele (vgl. Abb. 1) bewältigen lassen oder wenn Konflikte zwischen verschiedenen Personengruppen innerhalb derselben Firma (vgl. dazu Petersen 2004 und Petersen/Hoff/Ewers 2005) nicht durch die Ausbildung gemeinsamer übergeordneter Ziele gelöst werden können, dann fehlt bei entgrenzt lebenden Frauen und Männern ein privates Gegengewicht zur Kompensation der beruflichen Belastungen. Wir nehmen an, dass es angesichts solcher Belastungen durch berufliche Konflikte zur Ausbildung oder Rückbesinnung auf private Ziele und zu einer Dynamik der Entwicklung von Entgrenzung hin zur Lebensgestaltung der Segmentation oder Integration kommt. Derartige Entwicklungsverläufe haben

wir in unserem Projekt „Kompetent“ untersucht, und sie sollen in den nun folgenden Abschnitten genauer dargestellt werden.

### **3 Empirische Befunde zur Entwicklung von Zielen und Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich**

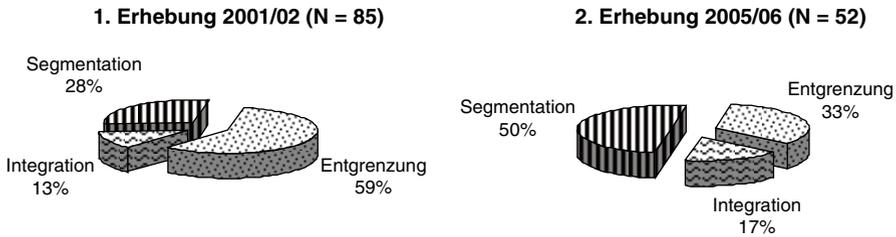
Um Antworten auf die Fragen nach der Entwicklung, das heißt nach der Kontinuität, der Verfestigung oder Veränderung von Zielen und Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich zu bekommen, war es notwendig, im Projekt „Kompetent“<sup>2</sup> eine Personengruppe im Längsschnitt zu untersuchen.

Daher folgte der ersten großen Interviewerhebung (2001/2002) 4 Jahre später (2005/2006) eine zweite Erhebung, und dazwischen fand eine fortlaufende Online-Befragung statt. Die Stichprobe der ersten Erhebung umfasste 85 Personen, davon 54 Männer und 31 Frauen, die im Durchschnitt 33 Jahre alt waren. Von ihnen waren 45 als Mitarbeiter, 33 als Gründer und sieben als Alleinselbstständige erwerbstätig. Die für den IT-Bereich hohe Anzahl befragter Frauen war bewusst so gewählt, um Geschlechterunterschiede detailliert beschreiben zu können (vgl. Schrapf 2006). Die Befragten waren in 45 kleinen und mittelständischen IT-Firmen beschäftigt, deren Produkt- und Dienstleistungsspektrum von der Spezifikation von Standardprogrammen über individuelle Softwarelösungen bis hin zu hoch innovativen eigenen Produktentwicklungen reichte. An der zweiten Erhebung nahmen von den ursprünglich 85 noch 52 Personen teil, 32 Männer und 20 Frauen, die sich hinsichtlich der zentralen Untersuchungsmerkmale nicht von der Ausgangsstichprobe unterschieden.

Im Zentrum der Interviews von jeweils etwa eineinhalb Stunden Dauer standen Fragenkomplexe zur zeitlichen Struktur des Arbeitstages, zur Beschreibung und zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation, zu laufenden Projekten und zur Firma, zu Strebungen, Kompetenzen, Kontrollvorstellungen, zur Relation der Lebenssphären, sowie stärker biografisch orientierte Fragen zum beruflichen und außerberuflichen Werdegang, zur Beschreibung von Jahresverläufen sowie zu persönlichen Zielen und Strebungen im beruflichen und privaten Bereich (vgl. Ewers et al. 2006). Aus der Online-Befragung lagen Informationen zu beruflichen und privaten Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten vor, die ähnlich wie bei Tagebuchmethoden zeitlich unmittelbar während oder nach diesen Veränderungen abgegeben worden waren und die im zweiten Interview als Gesprächsgrundlage dienten. Zur Auswertung aller Interviewteile wurde ein Manual entwickelt (vgl.

---

<sup>2</sup> Der vollständige Titel lautet: „Kompetent – Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung: Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich“. Dieses Projekt wurde im Zeitraum von 2001–2006 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ gefördert und im Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin durchgeführt.



**Abb. 2** Veränderungen der Lebensgestaltung

Petersen et al. 2002), und an die Auswertungen pro Fragekomplex schlossen sich zumeist Verfahren zur Ermittlung unterschiedlicher Typen an (nach Kelle/Kluge 1999 und vgl. Ewers et al. 2006).

Auf eine Vielzahl von Ergebnissen zur ersten Erhebung können wir in diesem Beitrag nicht eingehen: z. B. auf das erstaunlich intensive Streben der IT-Beschäftigten nach beruflicher Autonomie, auf Beschreibungen spezifischer beruflicher Kompetenzen oder auf Unterschiede in den beruflichen Biografien und Positionen von Frauen und Männern im IT-Bereich. Hier soll nur die Dominanz von beruflichen Zielen und von extrem arbeitszentrierten Formen der Lebensgestaltung zum ersten Erhebungszeitpunkt hervorgehoben werden:

Insgesamt fanden wir bei fast 60% unserer Befragten die Lebensgestaltung der Entgrenzung (vgl. Abb. 2) in drei Varianten:

Eine *erste Variante* haben wir „*Entgrenzung als Verschmelzung*“ genannt. Hier unterscheiden junge Frauen und Männer, die hauptsächlich als „Singles“ leben, gar nicht mehr zwischen Tätigkeiten, die in den Bereich der Arbeit oder in den der Freizeit fallen. Es gibt für sie nur noch eine positiv bewertete Einheit des Lebens sowie mit Blick auf ihre Zukunft einen entsprechend ganzheitlichen Lebensentwurf der Selbstverwirklichung, in dem berufliche Ziele dominieren.

Die *zweite Variante* lässt sich als „*extrem arbeitszentrierte Entgrenzung*“ kennzeichnen. Wir haben sie nur bei jungen Männern gefunden, die ihr Leben selbst als „Arbeit“ begreifen und denen klar ist, dass ihr Privatleben davon nahezu „verschluckt“ wird. Auch sie bejahen ihr Leben in der Gegenwart, in der sie ihre privaten Bedürfnisse und Strebungen bewusst auf ein Minimum reduzieren, um berufliche Projekte mit aller Kraft voranzutreiben. Mit Blick auf die Zukunft wollen sie diese Lebensform jedoch auf wenige Jahre begrenzen.

Einer *dritten Variante* lässt sich schließlich die Mehrzahl der jungen Frauen und Männer zuordnen, die entgrenzt leben, und diese Form kann man als „*relativierte Entgrenzung*“ bezeichnen. Hier fällt die Bewertung des eigenen Lebens ohne Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben ambivalent aus; denn die Arbeit als zentraler Lebensinhalt wird vielfach durch Konflikte in der Firma (vgl. Petersen/Hoff/Ewers 2005) sowie durch persönliche Zielkonflikte überschattet (vgl. Hoff 2006). Private Ziele und Vorstellungen von Work-Life Balance werden zwar noch nicht in der Gegenwart realisiert, sie bestimmen aber schon das Nachdenken über die Zukunft. Insgesamt zeigen unsere Interviews, dass sich die meisten entgrenzt und arbeitszentriert lebenden jungen Frauen und Männer der Kehrseite ihrer beruflichen Autono-

mie, nämlich der in ihren IT-Firmen deutlich sichtbaren Marktzwänge und der z. T. extremen Belastungen, die sie sich selbst auferlegen, sehr wohl bewusst sind.

Bei 28% der befragten IT-Beschäftigten haben wir zum ersten Erhebungszeitpunkt die traditionale Lebensform einer „*Segmentation*“ gefunden, bei der berufliches und privates Handeln strikt voneinander getrennt und ohne gegenseitige Störungen nebeneinander herlaufen. Hier praktizieren (überwiegend) Männer eine *erste Variante* der „*arbeitszentrierten Segmentation*“ – dies mit z. T. ebenso extremer Selbstbelastung in der Arbeit wie bei den entgrenzt lebenden Personen; aber anders als dort bildet das zeiträumlich klar vom beruflichen Leben getrennte private Leben mit ganz anderen Zielen und Projekten ein kompensatorisches Gegengewicht zu den Arbeitsbelastungen. Noch deutlicher wird ein solches Gegengewicht bei der *zweiten Variante* der „*ausbalancierten Segmentation*“.

Bei 13% der Befragten kam eine letzte Lebensgestaltungsform, nämlich die der „*Integration bzw. der Koordination*“ ebenfalls in einer „*arbeitszentrierten*“ und in einer „*ausbalancierten Variante*“ vor. Es handelte sich ausschließlich um Frauen, die sich als erwerbstätige Mütter häufig mit Konflikten zwischen beruflichen und familiären Anforderungen sowie Zielen konfrontiert sehen. Beide Lebensbereiche in der Gegenwart und beide Lebensstränge in der Zukunft müssen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Während die extrem arbeitszentrierte Lebensweise der Männer mit Kindern in unserer Stichprobe durchgängig dadurch erleichtert wurde, dass ihnen zu Hause von ihren Partnerinnen „der Rücken freigehalten“ wurde, bedeutete die Integration der Lebensbereiche für Frauen mit Kindern eine Doppelbelastung. Diese Belastung konnten sie dann am besten bewältigen, wenn ihre Partner nicht extrem arbeitszentriert lebten und sich an der Arbeit in Haushalt und Familie beteiligten.

Abbildung 2 zeigt, dass sich die Verteilung der befragten IT-Beschäftigten auf die Formen der Lebensgestaltung zum zweiten Erhebungszeitpunkt deutlich von der zum ersten Zeitpunkt unterscheidet: Die Häufigkeit der neuen, arbeitszentrierten Formen von Entgrenzung hat abgenommen, und die der traditionellen Formen einer Segmentation sowie einer Integration hat zugenommen.

Ließen sich zum ersten Erhebungszeitpunkt noch rund 60% aller Befragten den entgrenzten Formen der Lebensgestaltung zuordnen, so war dieser Anteil 4 Jahre später auf 33% gesunken. Nimmt man zu den 2001/2002 noch entgrenzt lebenden Personen diejenigen mit „*arbeitszentrierter Segmentation*“ sowie „*arbeitszentrierter Integration*“ hinzu, kann man zum ersten Erhebungszeitraum sogar von 72% der Befragten sagen, dass sie arbeitszentriert lebten; und bei diesem großen Anteil hatte im Verlauf von 4 Jahren das Ausmaß der subjektiv zunächst sehr positiv bewerteten Arbeitszentrierung abgenommen und sich vielfach in Richtung auf eine zunehmende Work-Life Balance verschoben (vgl. Schrapf/Hoff 2008). Aufschlussreicher als der generelle Vergleich der Stichprobe zum ersten Erhebungszeitpunkt mit der reduzierten Stichprobe 4 Jahre später ist es jedoch, wenn man für jede der 52 Personen, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, den Verlauf ihrer Biografien (vgl. Geffers/Hoff in Druck) auf der Basis der Beschreibungen unserer Online-Befragung und die Entwicklung ihrer Ziele (vgl. Härtwig 2007) sowie ihrer Lebensgestaltung (vgl. Härtwig/Hoff/Schrapf 2009 und Schrapf/Hoff/Härtwig

2009) detailliert analysiert. In den folgenden Abschnitten wollen wir die Entwicklung der Ziele herausgreifen und Entwicklungsverläufe ohne nennenswerte Zielkonflikte mit den stark konflikthafter Verläufen kontrastieren. Weiter kann danach unterschieden werden, ob starke Konflikte andauern, ohne gelöst bzw. bewältigt zu werden oder ob es zu einer Konfliktbewältigung und einer dementsprechenden Veränderung der Lebensgestaltung kommt. Zur Illustration sollen dazu jeweils kurze Fallbeispiele vorgestellt werden.

## 4 Wenig konflikthafte Entwicklungsverläufe

Bei einer ersten größeren Gruppe unserer Befragten sind die weitreichenden Ziele und die entsprechenden Lebensgestaltungsformen ohne einschneidende Konflikterfahrungen über 4 Jahre hinweg konstant geblieben oder sie haben sich noch allmählich verfestigt, weil diese Ziele kurz- und mittelfristig immer wieder erfolgreich in die Tat umgesetzt werden konnten. Hier handelt es sich nicht nur um Frauen, die schon früher Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Bildung eines übergeordneten (Lebens-)Ziels der Integration bzw. Balance beider Lebensbereiche und Lebensstränge entschärft hatten<sup>3</sup>, sondern auch um Männer, die beruflich besonders erfolgreich waren. Bei ihnen sind die beruflichen Ziele, Projekte und Strebungen dominant geblieben und sie konnten dauerhaft arbeitszentriert, aber zugleich mit einem davon strikt getrennten, zeitlich eingeschränkten privaten Bereich leben, in dem die Partnerinnen ihnen den „Rücken freihielten“. Besonders auffallend sind in dieser Gruppe von Personen mit wenig konflikthafter Entwicklungsverläufen aber schließlich diejenigen Männer (sowie einige Frauen), bei denen sich eine Verschmelzung beruflicher und privater Ziele und damit die Lebensgestaltungsform der Entgrenzung noch weiter verfestigt hat: Wie bereits zuvor beschrieben, verschmelzen bei diesen Personen die beruflichen Ziele auf sehr individuelle Art und Weise mit privaten Interessen. Im Längsschnitt zeigt sich also, dass sich die Entgrenzung der Lebenssphären nicht nur auf eine vergleichsweise kurze Phase im Leben beschränken muss, sondern sich durchaus als längerfristige

---

<sup>3</sup> Auf die Frauen, die schon zum ersten Erhebungszeitpunkt Kinder hatten, sind wir eben bereits eingegangen, und es verwundert nicht, dass ihre Ziele weitgehend konstant geblieben sind. Denn sie haben gravierende Zielkonflikte, wie sie für die in Abschnitt 6 thematisierten Entwicklungsverläufe charakteristisch sind, bereits hinter sich; in ihrem Alltag haben sie weiter Routinen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt. Stärker als in bisherigen Beiträgen (Schraps/Hoff 2008, Härtwig/Hoff/Schraps 2009, Schraps/Hoff/Härtwig 2009) stellen wir in diesem Beitrag überhaupt Männer mit ihren Entwicklungsverläufen in den Vordergrund; denn der scharfe Kontrast zwischen den beiden Gruppen, die nun zuerst dargestellt werden, bezieht sich ausschließlich auf Männer, bei denen die „Arbeit als Lebensinhalt“ konstant bleibt. Nur in der letzten Gruppe, in der es von der extremen Arbeitszentrierung zu Work-Life Balance kommt, sind Frauen stärker vertreten als Männer. Um die Unterschiede exemplarisch herauszustellen, haben wir für unsere drei Fallbeispiele nur Männer ausgewählt. Im Übrigen sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der Anteil von Männern nicht nur im IT-Bereich, sondern vermutlich generell bei „Extremjobbern“ den Anteil von Frauen bei weitem übersteigt.

und subjektiv bejahte Form der Lebensgestaltung stabilisieren kann. Die Ursachen dafür können aber nicht ausschließlich darin gesehen werden, dass diese Personen beruflich erfolgreich sind, was dann wiederum verfestigend auf ihre Strebungen nach Autonomie und Selbstverwirklichung sowie nach noch stärkerem Berufserfolg zurückwirkt. Daneben kann beispielsweise auch der Status dieser Personen als „Singles“ eine wichtige Rolle spielen. Auf der Basis unserer (kurzen) Längsschnittstudie sind aber keine Aussagen dazu möglich, ob diese „Singles“, die im Untersuchungszeitraum entgrenzt lebten, nicht später noch ein privates Leben mit Partnern und Kindern getrennt vom beruflichen Leben etabliert haben. Weiter lässt sich schwerlich die Frage beantworten, inwieweit (gewollte oder ungewollte) Kinderlosigkeit als Ursache bzw. als Folge der entgrenzten Form der Lebensgestaltung gelten kann.

Am auffallendsten und stärksten erscheint die Entgrenzung von beruflichen und privaten Zielen in solchen Fällen, die wir bereits in einem früheren Projekt beschreiben konnten (vgl. Dettmer/Hoff 2005), in denen nämlich eine Partnerschaft innerhalb desselben Berufes oder Tätigkeitsfeldes entsteht. Hier kann es neben der Verschmelzung der individuellen beruflichen und privaten Ziele zu einer Entgrenzung der Ziele beider Partner kommen, so dass private und berufliche Partnerschaft zusammenfallen. Deutlicher als sonst bei „Dual Career Couples“ (vgl. Solga/Wimbauer 2005) zeigt sich keine Kollision oder Konkurrenz der Ziele, Projekte und Strebungen, sondern beide Partner orientieren sich am Leitbild einer gemeinsamen, beruflich und privat übergreifenden Selbstverwirklichung. Die Tätigkeitsinhalte, -zeiten und -orte sind weitgehend identisch. Dazu wollen wir ein erstes Fallbeispiel vorstellen:

Es handelt sich um einen Diplom-Mathematiker, der zum ersten Erhebungszeitpunkt bereits 38 Jahre alt ist. Er arbeitet gemeinsam mit seiner Lebensgefährtin im Marketingbereich eines Unternehmens, und die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben wird von ihm selbst als zentrales Lebensziel formuliert:

Grenzen verschwimmen: Das ist wahrscheinlich der Punkt, wo ich mir wünschen würde, irgendwann mal zu sein. Momentan würde ich sagen, sind es immer noch wechselseitige Einflüsse. Wenn ich langfristig vielleicht plane, mich irgendwann mal selbstständig zu machen, sogar mit meiner Partnerin, dann wäre das sicherlich der Fall. Aber momentan ist das noch ein Fernziel (K-50m\_T1-B69).

Als weitere Bestrebungen nennt er, dass er kreativ arbeiten, eine einflussreiche und verantwortliche Position einnehmen und geschäftlich erfolgreich sein möchte. Darin sieht er sich mit seiner Partnerin einig, und beide planen die Aufnahme eines weiterqualifizierenden MBA-Studiums, dessen Abschluss ein Teilziel auf dem Weg zum „Fernziel“ der gemeinsamen Selbstständigkeit und der völlig entgrenzten Lebensgestaltung darstellt. Vier Jahre später, zum zweiten Erhebungszeitpunkt, berichtet er nun, dass er mit seiner Partnerin dieses Studium im Ausland tatsächlich erfolgreich abgeschlossen hat und dass beide ein Unternehmen in Deutschland gegründet haben. Ort der gemeinsamen Firma ist die private Wohnung. Im Gegensatz zu den später dargestellten Fällen ist gar nicht von einschneidenden Krisen oder Zielkonflikten die Rede, und beide sind mit der kontinuierlichen Umsetzung ihrer Ziele und Strebungen höchst zufrieden:

Grundsätzlich ist es so, dass wir das im Moment beide ziemlich genießen und wir dieses Selbständig-Sein als ein sehr entspanntes und positives Arbeiten empfinden, natürlich auch noch mit dieser Kombination, dass wir in dieser Wohnung wohnen und arbeiten. Das ist natürlich extrem entgegenkommend mit der ganzen Organisation. Also man fällt morgens eben mehr oder weniger aus dem Schlafzimmer ins Arbeitszimmer und man muss nicht stundenlang durch die Stadt, das ist alles sehr positiv im Moment. Auch die Aussichten in Zukunft sind im Moment eher rosig oder hoffnungsvoll und durchaus positiv (K-50m\_T2-B12).

Die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben ermöglicht ihnen die erfolgreiche Verwirklichung von Zielen des Alltagshandelns, wenngleich es noch graduelle Unterschiede zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ gibt. Völlig offen bleibt allerdings, ob beide Partner ihren arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensstil auch noch aufrecht erhalten können, falls sie Kinder bekommen sollten.

## **5 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten ohne Bewältigungsstrategien**

Eine zweite, etwas kleinere Gruppe von Befragten zeichnet sich durch ein Festhalten an beruflichen Zielen trotz starker Zielkonflikte aus. Hier handelt es sich ausschließlich um Männer, bei denen zwar wie bei denjenigen der ersten Gruppe die beruflichen Ziele dominant und konstant bleiben, die aber anders als dort diese Ziele nicht erfolgreich umsetzen konnten. Sie leben im vierjährigen Untersuchungszeitraum ebenfalls durchgängig extrem arbeitszentriert – sei es entgrenzt, sei es segmentiert, wobei auch hier deutlich wird, dass sie durch Partnerinnen von Verpflichtungen in Haushalt und Familie entlastet werden. Im Gegensatz zur ersten Gruppe berichten sie jedoch zum einen von gravierenden persönlichen Konflikten zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen, die sich angesichts von interpersonellen Konflikten und Krisen in ihren Unternehmen (im Zusammenhang mit Umsatzeinbrüchen, erzwungenen Firmenverkäufen und -insolvenzen, gescheiterten Neugründungsversuchen etc.) zuspitzen. Zum Anderen gibt es hier private Konflikte sowie Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen. Diese Zielkonflikte werden aber nicht durch Bildung neuer, übergeordneter Integrationsziele wie bei der in Abschn. 6 dargestellten dritten Gruppe bewältigt. So werden beispielsweise berufliche Ziele zumeist rigide auf Kosten der privaten Ziele beibehalten, was dann zu privatem „Misserfolg“ (z. B. zu Scheidungen) führt. Auffallend erscheint, wie hartnäckig diese Männer an ihren langfristigen Zielen und Strebungen festhalten, aber zugleich deren Umsetzung auf der darunterliegenden Ebene des mittelfristigen Handelns oder des Alltagshandelns weniger präzise planen als diejenigen der ersten Gruppe. Sie fassen also kaum oder zu spät die Möglichkeit ins Auge, ihre langfristigen Berufsziele angesichts ungünstiger Realisierungschancen flexibel den äußeren Rahmenbedingungen anzupassen oder sie grundsätzlich zu ändern. Dazu wollen wir kurz ein zweites Fallbeispiel präsentieren:

Hier haben wir einen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung bereits 50-jährigen Ökonomen ausgewählt, um deutlich zu machen, wie sehr die Hartnäckigkeit

spezifischer Strebungen in deren langjähriger Stabilität zum Ausdruck kommt. Dieser Befragte ist verheiratet und hat drei Kinder, die sich bereits im Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter befinden. Er hat bereits eine langjährige Berufslaufbahn in einem großen Konzern hinter sich, musste jedoch wegen Umstrukturierungen das Unternehmen verlassen und war seitdem in verschiedenen Firmen als kaufmännischer Leiter tätig. Aufgrund dieser Erfahrungen und angesichts seines Alters hat er sich zwar von einer viel früher vorhandenen Zukunftsvision – nämlich einmal Vorstandsmitglied einer großen Aktiengesellschaft zu werden und damit finanziell optimal dazustehen – längst verabschieden müssen. Dennoch blieb und bleibt für ihn das Streben nach finanziellem Erfolg zentral. Damit möchte er sich u. a. die Option eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben offenhalten. Er verbindet nun weiter die Zielsetzung nach möglichst großem Erfolg seines Unternehmens mit seinem persönlichen Streben nach finanziellem Erfolg. Um beides zu erreichen, entwirft er schon zum ersten Erhebungszeitpunkt risikoreiche Szenarien wie z. B. den Verkauf des eigenen Hauses, um mit dem Erlös Anteile an seiner derzeitigen Firma zu erwerben. Davon verspricht er sich im Falle eines großen Unternehmenserfolgs und eines späteren Verkaufes der Firma hohe Gewinne:

Im Augenblick sehe ich so einen ganz kleinen Silberstreifen am Horizont: <Wenn> wir es schaffen, hier noch mal einen Investor zu finden, <wenn> es uns gelingt, diese Firma nach vorne zu bringen, ich mich wirklich mit fünf Prozent beteiligen kann und wir es schaffen, diesen Unternehmenswert dann richtig in die Höhe zu bringen, dass diese fünf Prozent dann meinetwegen am Ende zehn Millionen wert sind und wenn ich sie in fünf Jahren verkaufen kann (K-30m\_T1-B118).

Um zweiten Interview 4 Jahre später berichtet er dann aber von massiven Firmen- und persönlichen Finanzproblemen: Der erhoffte Investor wurde nicht gefunden, die Firma entwickelte sich nicht wie erwünscht und geriet in die Insolvenz. Der Befragte hatte aber zuvor tatsächlich sein Haus verkauft und durch zu hohe Ausgaben nun viel Privatvermögen verloren:

Da musste ich dieses Haus verkaufen. Und ich hatte wirklich gedacht, das Geld würde länger reichen. Da hab ich einen Fehler gemacht. Ich hab zu viel ausgegeben. Ich hab also die Kosten leider nicht genügend zurückgefahren. Ich hab immer aus dem Vollen geschöpft, hab immer sehr gut verdient und hab also nie Rücklagen ... Ich hab Geld rausgeschmissen wer weiß wie. Ich meine, tut mir nicht leid. Man hat schön gelebt, aber im Grunde hätte ich es anders machen sollen. Hätte ich mit diesen Dingen schon früher gerechnet (K-30m\_T2-B50).

Dennoch bleibt der Befragte danach weiterhin strikt seinen Vorstellungen von finanziell erfolgreichem Handeln verhaftet und hält trotz der Krisen und Einbrüche in seiner Berufslaufbahn unbeirrbar an seinen Strebungen fest. Dabei berücksichtigt er weder negative Auswirkungen auf sein Privatleben, noch zieht er Konsequenzen aus seinen Erfahrungen mit einer sehr risikoreichen Verwirklichung dieser Strebungen. Denn er ist sogar bereit, ein noch höheres Risiko einzugehen, in dem er sich fortan im hochspekulativen Tagesgeschäft der Börse versucht. Seine Risikobereitschaft geht so weit, dass er sogar als Preis für den Verbrauch seiner letzten finanziellen Rücklagen, die er außerordentlich gewinnträchtig anzulegen hofft, ein „Abrutschen“ in die Lage eines Hartz-IV-Empfängers einkalkuliert:

Viele fallen auf die Nase. Viele können es nicht und viele machen riesige Verluste, aber es gibt die Leute, die davon leben. Es gibt diese Daytrader, die es können. Also kann ich nicht sagen, es geht nicht, der Markt oder was auch immer. Es ist rein meine Sache und damit ... Wenn es jetzt wirklich absolut scheitert – wird jetzt noch mal eine schwierige Phase – Dann muss ich wirklich damit fertig werden: Ich hab's nicht geschafft. (...) Ich will aber mit dieser Geschichte tatsächlich Geld verdienen. Von daher hab ich jetzt im Grunde auch kein Limit mehr. Das Schlimmste wäre Hartz IV. Und dann muss ich eben halt aus dem Hartz IV heraus versuchen, noch mal eine Neugründung durchzuführen (K-30m\_T2-B29/33).

Es zeigt sich also, dass eine allzu hartnäckige Zielverfolgung zu immer risikoreicherem Handeln führen kann. Bei einigen unserer Interviewpartner hatten wir den Eindruck, dass ihr extrem arbeitszentriertes Leben einen geradezu zwanghaften Charakter angenommen hatte und dass sie überhaupt nicht mehr in der Lage zu sein schienen, die eigenen Ziele zu reflektieren, infrage zu stellen und sie flexibel den Bedingungen in ihrer beruflichen Umwelt anpassen zu können. In dieser mangelnden Flexibilität der Zielbildung bzw. in der Hartnäckigkeit der Zielverfolgung (vgl. Brandstädter/Renner 1990 und Strehmel 1999) unterscheiden sie sich von der letzten Gruppe, die zum Schluss beschrieben werden soll.

## **6 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten und mit Bewältigungsstrategien**

Anhand einer letzten größeren Gruppe, in welcher der Anteil der Frauen den der Männer überwiegt, lassen sich jene Strategien zur Bewältigung von Krisen und Zielkonflikten kennzeichnen, die bei der zuletzt beschriebenen Gruppe fehlen. Sie betreffen den reflexiven Umgang mit eigenen Zielen sowie deren flexible Abstimmung mit Zielen anderer Personen und mit äußeren Rahmenbedingungen. Hier kommt es zu einer Relativierung der bisherigen Ziele und der früher extrem arbeitszentrierten, zumeist entgrenzten Lebensgestaltung. Übergeordnete Integrationsziele werden gebildet und auf allen Ebenen des Handelns umgesetzt (vgl. Abb. 1). Das lässt sich sehr detailliert anhand der Äußerungen unserer Befragten in den Interviews zum zweiten Erhebungszeitpunkt nachzeichnen: So berichten sie zunächst aus dem vorangegangenen Untersuchungszeitraum von Zielkonflikten und einschneidenden Krisen (im Zusammenhang mit Jobwechseln, Konflikten im Gründerteam, Firmenzusammenbrüchen, privaten Trennungen, „Burnout“ etc.). In diesen Schilderungen wird eine Selbstdistanzierung bzw. eine Distanzierung von den früher einseitig berufsbezogenen Zielen und Strebungen sehr deutlich, und dementsprechend kritisch wird die früher praktizierte Lebensgestaltung beurteilt. Als inhaltlich neue berufliche Strebungen werden vor allem diejenigen nach „Ruhe“ und „Kontinuität“ benannt; und anders als früher geraten nun immer stärker private Ziele und Strebungen in den Blick. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob und inwieweit sich die Befragten von ihren Erfolgsdefinitionen wirklich lösen und dabei neue Ziele unter Berücksichtigung ihrer Konflikterfahrungen entwickeln. Dieser zentrale Schritt betrifft also die bewusste Formulierung der zuvor beschriebenen Integrationsziele; vor allem derjenigen einer Balance von

Berufs- und Privatleben. Solche neuen Integrationsziele, die den zuvor in Konflikt stehenden Zielen übergeordnet sind, werden tatsächlich von allen Frauen und Männern in dieser Gruppe im Gegensatz zu den Männern in den beiden anderen Gruppen benannt. Mit Bezug darauf werden die „alten“ Ziele relativiert, untereinander ständig abgeglichen und präzisiert. Das gilt auch für die privaten Ziele und Strebungen sowie für deren Umsetzung auf allen Ebenen des biografisch bedeutsamen Handelns, des mittelfristigen Handelns z. B. in Projekten sowie des Alltagshandelns. Hier werden nicht mehr – wie noch zum ersten Interview – nur vage, unkonkrete und zeitlich ferne Zukunftsszenarien wie z. B. eine früher als ambivalent empfundene Familiengründung genannt. Stattdessen werden nun konkrete und genau definierte Zeit- und Handlungspläne mit detaillierten Vorstellungen zu eigenen Aktivitäten formuliert. Auch die Erfüllung beruflicher Ziele gilt zunehmend nicht mehr als Selbstzweck, sondern wird verstärkt in Relation zu privaten und zu übergeordneten Zielen gesetzt.

Auffällig erscheint in dieser Gruppe, dass die Männer die Aufgaben in der Familie und die Umsetzung privater Ziele nicht allein ihren Partnerinnen überlassen, um sich in erster Linie der beruflichen Karriere widmen zu können. Darin unterscheiden sie sich deutlich von den Männern mit wenig konflikthaften Entwicklungsverläufen: Zu ihrem übergeordneten Bestreben nach einer balancierten Lebensgestaltung gehört – so formulieren es diese Männer – auch die Bereitschaft, einen aktiven Beitrag zur Kinderbetreuung zu leisten. An dieser Stelle muss aber angemerkt werden, dass diese Männer sich keineswegs völlig von allen früheren beruflichen Ambitionen verabschieden, sondern dass sie durchaus weiter hochgesteckte Ziele verfolgen – dies nun allerdings abgestimmt auf ihre Leitvorstellung von Work-Life Balance. Zu dieser Gruppe wollen wir nun ein drittes Fallbeispiel vorstellen:

Es handelt sich um einen Wirtschaftsingenieur, der zum ersten Erhebungszeitpunkt 35 Jahre alt ist und als Gründer eines IT-Unternehmens in seiner Firma hoch engagiert, intensiv und „rund um die Uhr“ arbeitet. Zur Zweitbefragung 4 Jahre später berichtet er dann von einer Vielzahl beruflicher und privater Konflikte und Krisen (Umsatzeinbrüche, eine schwere Erkrankung sowie zusätzliches Burnout mit anschließender psychotherapeutischer Behandlung). Außerdem wird er erstmals Vater. Er schildert den durch all diese Krisenkonstellationen ausgelösten Prozess der Selbstreflexion und den therapeutisch unterstützten Erkenntnisgewinn:

Also der Knackpunkt war: Ich wurde von der Therapeutin aufgefordert, meinen Lebenslauf zu schreiben, der nicht das Berufliche beschreibt, sondern wie bin ich der geworden, der ich bin. Und das hat mich enorm Aufwand gekostet. Wochenlang, bis ich da mal'n paar Seiten zusammengeschrieben hatte. (...) Dadurch hab ich angefangen, für mich selber zu reflektieren, was ich denn überhaupt mache und warum ich das mache, was meine Ansichten sind. So kann ich generell für mich heute die Abwägung Privat, Beruf und Gesundheit bewusster ausbalancieren (K-24m\_T2-B4/3).

Früher hat mir mal'ne Bekannte gesagt: ‚Für'n Job würdest du ans andere Ende der Welt gehen, für'ne Frau nicht‘, und ich merkte dann auch irgendwie, dass das stimmt, da hatte sie gut aufgepasst. Für mich stand früher das Arbeitsergebnis, was man so tut usw. wirklich völlig im Mittelpunkt. Heute sehe ich das anders, dass ich sage, ich möchte auf jeden Fall ‚jetzt nicht in eine andere Stadt ziehen, sondern meine Lebensgefährtin, die jetzt nach vielen Jahren der Arbeit wieder ihr Studium aufgenommen hat und noch ne Magisterarbeit schreiben‘ möchte, die soll das auch in Ruhe hier tun (K-24m\_T2-B31).

Hier zeigt sich deutlich die Entwicklung eines Integrationszieles: Nun ist das übergeordnete Bestreben nach Work-Life Balance gemeinsam mit der Partnerin wichtigster Bezugspunkt für die Definition spezifischer beruflicher sowie privater Ziele und für die Lebensgestaltung. Berufliche Ziele werden zugunsten familiärer Verpflichtungen weniger wichtig, und dieser Befragte betont, dass es anstelle von Konflikten zu einer gegenseitigen Unterstützung von beruflichem und privatem Handeln kommen kann:

Insofern hat sich bei mir die Priorität verschoben: Früher war's deutlich das Berufliche oben an und das Private dahinter und heute sehe ich das nebeneinander und ne Ausgleichsfunktion, wo ich schau, wie können sich die Dinge gegenseitig unterstützen oder wie schaff ich's, dass ich dieses völlig Einseitige, was ich früher hatte, wie schaff ich das zu vermeiden? (K-24m\_T2-B31).

Sein berufliches Engagement soll in Zukunft nicht mehr sein Leben dominieren, vielmehr orientiert er seine beruflichen Ziele an diesem übergeordneten Leitbild und sucht weiter nach einem geeigneten unternehmerischen Konzept, in das sich seine verschiedenen beruflichen Strebungen integrieren lassen. Dafür bietet sich für ihn die Tätigkeit als Berater und Coach an. Belastenden Arbeitsphasen setzt er kompensatorisch familiäre Aktivitäten als Entlastung entgegen:

Und dann gibt's auch wieder den Ausgleich wo ich sage: Danach hab ich dann auch wieder zwei, drei Wochen, wo ich dann öfter daheim bin. Oder ich bin freitags immer da, damit ich mit unserer Tochter zum Babyschwimmen gehen kann. Also das hat nen großen Wert für mich. Früher hätte ich mich fast dafür geschämt, dass ich einen Tag die Woche mich um Privatleben kümmere (K-24m\_T2-B31).

Auch in der Partnerschaft haben beide Partner gemeinsame Integrationsziele ausgebildet, die es ihnen ermöglichen, Konflikte auf allen Handlungsebenen (Abb. 1) bereits im Vorfeld zu vermeiden. Auf der Ebene des Alltagshandelns haben sie Konflikte zwischen ihren unterschiedlichen Zielen mithilfe flexibler, aber systematisch geplanter Arrangements zur Koordination ihres Handelns bewältigt:

Weil ich zum Beispiel mit meiner Lebensgefährtin einen Stundenplan für jede Woche mache: Wer nimmt wann die Tochter, wann bin ich da, wann bin ich nicht da, wann geht sie in die Uni und wann ist meine Mutter da, um mal n halben Tag aufzupassen. Wir haben festgestellt, dass diese klare Regelung von Verantwortlichkeiten und Zeiten uns sehr hilft, nicht ständig beide im Stress zu sein. (...) Wenn wir uns die Mühe machen, am Wochenende einmal für'ne viertel Stunde die nächste Woche zu planen, dieser Aufwand nichts ist im Vergleich zu den Einsparungen, die wir haben. Und wir auch verblüfft sind, wie gut das funktioniert, weil dieses Unausgesprochene und dann schlechte Gewissen und irgendwas, das war eigentlich für beide vorher sehr belastend. Und jetzt sind wir beide sehr froh „darüber, dass wir das auch so hinkriegen (K-24m\_T2-B36/38).“

## 7 Fazit

Am Ende dieses Beitrags wollen wir nur kurz auf die im Titel genannte Frage „Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance?“ zurückkommen und sie anhand unserer Ergebnisse zu unterschiedlichen Entwicklungsverläufen entsprechend unterschiedlich beantworten:

Unter den von uns untersuchten Beschäftigten im IT-Bereich gibt es Personen, ganz überwiegend Männer, bei denen die Arbeit tatsächlich über Jahre hinweg Lebensinhalt bleibt. Ihre Entwicklungsverläufe sind bei einer *ersten Gruppe* dadurch gekennzeichnet, dass ihre beruflichen Lebensziele und extrem arbeitszentrierte Formen der Lebensgestaltung stabil bleiben oder sich verfestigen, ohne dass es zu nennenswerten Zielkonflikten und Krisen kommt. Das gilt einmal für Männer, die getrennt von ihrem ungewöhnlich dominanten beruflichen Leben ein (reduziertes) privates Leben haben, in dem ihnen von ihren Partnerinnen vollständig der Rücken für ihre beruflichen Belastungen freigehalten wird. Das gilt zum anderen aber auch für Männer (sowie wenige Frauen), deren berufliche und private Ziele zu einer Einheit verschmelzen und die entgrenzt leben, so dass sich Berufs- und Privatleben kaum noch voneinander trennen lassen. In dieser ersten Gruppe bleiben die Ziele sowie die arbeitszentrierten Formen der Lebensgestaltung vor allem deshalb stabil oder verfestigen sich noch, weil die langfristigen Lebensziele auf einer mittelfristigen Handlungsebene (z. B. in Projekten) und auf der Ebene des kurzfristigen Alltagshandelns erfolgreich realisiert werden.

Auch bei einer *zweiten Gruppe*, in der sich ausschließlich Männer finden, bleibt Arbeit über Jahre hinweg Lebensinhalt, aber hier weisen die Entwicklungsverläufe gravierende Konflikte und Krisen auf, die unbewältigt bleiben. Hier haben sich im Laufe der Jahre die Lebensziele bzw. langfristigen Strebungen nach Berufserfolg (nach Karriere, finanziellem Erfolg etc.) nicht realisieren lassen – oft deswegen, weil sie nicht auf den Ebenen des mittelfristigen Handelns sowie des Alltagshandelns präzisiert und flexibel auf externe Barrieren und Chancen abgestimmt worden sind. Bleibt der Erfolg immer wieder aus und werden dann übergeordnete langfristige Ziele nicht flexibel relativiert, modifiziert oder stark verändert, so kann eine allzu hartnäckige Zielverfolgung und mangelnde Flexibilität zu risikoreichem Handeln führen.

Bei einer *letzten Gruppe* – hier lassen sich nun mehr Frauen als Männer zuordnen – kommt es von einem Leben, in dem Arbeit den Lebensinhalt darstellte, zunehmend zu einer Work-Life Balance. Auch hier sind die Entwicklungsverläufe durch starke Konflikte innerhalb des Berufes, durch Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen sowie deren Umsetzung und/oder durch Konflikte in der Partnerschaft gekennzeichnet. Aber im Gegensatz zur zweiten Gruppe werden diese Zielkonflikte durch die Ausbildung übergeordneter „Integrationsziele“ bewältigt. Dadurch relativieren sich frühere Ziele, an denen nicht mehr zu rigide und hartnäckig festgehalten werden muss. Stattdessen werden Ziele flexibler formuliert und umgesetzt. Die übergeordnete Zielvorstellung der Balance von beruflichem und privatem Leben schließt aber keineswegs aus, dass auch weiterhin ambitionierte berufliche Ziele verfolgt werden – dies jedoch immer zugleich unter Berücksichtigung ihrer Vereinbarkeit mit familiären Zielen und Verpflichtungen. Schließlich geht das individuelle Integrationsziel einer Balance von Berufs- und Privatleben in der Regel mit dem analogen gemeinschaftlichen Ziel der Balance von Zielen beider Partner in einer Partnerschaft einher; dies beugt künftigen Konflikten vor und erleichtert die Koordination des Alltagshandelns.

## Literatur

- Brandstädter, J./Renner, G. (1990): Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment. Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping, in: *Psychology and Aging* 5, S. 58–67.
- Dettmer, S./Hoff, E.-H. (2005): Berufs- und Karrierekonstellationen in Paarbeziehungen. Segmentation, Integration, Entgrenzung, in: Solga, H./Wimbauer, Ch. (Hrsg. 2005): „Wenn zwei das Gleiche tun ...“. Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples, Opladen, S. 53–75.
- Ewers, E./Hoff, E.-H./Geffers, J./Petersen, O./Schraps, U. (2006): Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, Münster.
- Geffers, J./Hoff, E.-H. (2010): Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich, in: Bolder, A. et al. (Hrsg. 2010): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 105–121.
- Gottschall, K./Voß, G.G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München.
- Härtwig, C. (2007): Zur Dynamik persönlicher Ziele bei Beschäftigten im IT-Bereich, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Berlin.
- Härtwig, C./Hoff, E.-H./Schraps, U. (2009): Veränderungen der Lebensgestaltung bei Frauen und Männern im IT-Bereich, in: Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg. 2009): Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4a3775bb92212\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4a3775bb92212_verweis1.pdf), abgerufen am 31.07.2009, S. 65–80.
- Hoff, E.-H. (2006): Lebensgestaltung, Zielkonflikte und Bewältigungskompetenzen. Theoretische Überlegungen zur Entwicklung junger Erwachsener im Wandel der Arbeitsgesellschaft, in: Ewers, E./Hoff, E.-H. et al. (Hrsg. 2006): Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, Münster, S. 252–274.
- Hoff, E.-H. (2008): Alte und neue Formen der Lebensgestaltung. Segmentation, Integration und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben, in: Jurczyk, K./Oechsle, M. (Hrsg. 2008): Das Private neu denken. Erosionen, Ambivalenzen, Leistungen, Münster, S. 133–153.
- Hoff, E.-H./Ewers, E. (2002): Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. Zur Integration von Berufs- und Privatleben, in: Moldaschl, M. (Hrsg. 2002): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit?, Heidelberg, S. 221–248.
- Hoff, E.-H./Ewers, E. (2003): Zielkonflikte und Zielbalance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen, Männern und Paaren, in: Abele, A.E./Hoff, E.-H./Hohner, H.U. (Hrsg. 2003): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg, Heidelberg, S. 131–156.
- Hoff, E.-H./Grote, S./Dettmer, S./Hohner, H.-U./Olos, L. (2005): Work-Life Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49/4, S. 196–207.
- Kelle, U./Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus, Opladen.
- Kratzer, N./Sauer, D. (2003): Entgrenzung von Arbeit. Konzepte, Thesen, Befunde, in: Gottschall, K./Voß, G.G. (Hrsg. 2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München, S. 87–123.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: SOFI/IfS/ISF/INIFES (Hrsg. 1998): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197–250.
- Moldaschl, M./Voß, G.G. (2002): Subjektivierung von Arbeit, München.
- Petersen, O. (2004): Unternehmensentwicklung zwischen Hierarchie und Egalität. Dynamik, Konflikte und Commitment in IT-Startups, Unveröffentlichte Dissertation, Berlin; elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.diss.fu-berlin.de/2005/28/>

- Petersen, O./Ewers, E./Schraps, U./Hoff, E.-H. (2002): Zwischenbericht und Auswertungsmanual zum Projekt „KOMPETENT“, in: Berichte aus dem Arbeitsbereich „Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie“ Nr. 21.
- Petersen, O./Hoff, E.-H./Ewers, E. (2005): Expansion kleiner IT-Startups – Organisationale Krisen und individuelle Konflikte, in: *Wirtschaftspsychologie* 7(4), S. 29–40.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin.
- Schraps, U. (2006): Frauen und Männer im IT-Bereich. Mehr Chancengleichheit durch neue Arbeitsformen?, Unveröffentlichte Dissertation, Berlin, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000002722](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000002722)
- Schraps, U./Hoff, E.-H. (2008): Dynamik der beruflichen und privaten Lebensgestaltung von Frauen und Männern im IT-Bereich. Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittstudie, in: Kraus, B./Haffner, Y. (Hrsg. 2008): *Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern*, Frankfurt a. M., S. 63–88.
- Schraps, U./Hoff, E.-H./Härtwig, C. (2009): Qualitative Analyse von Längsschnittdaten. Interviewauswertung und Typenbildung zu Entwicklungsverläufen der Lebensgestaltung, in: Jüttemann, G. (Hrsg. 2009): *Komparative Kasuistik*, Lengerich.
- Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg. 2005): „Wenn zwei das Gleiche tun ...“. Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples, Opladen.
- Strehmel, P. (1999): Karriereplanung mit Familie. Eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern, Bielefeld, S. 88–89.
- Vieth, P. (1995): *Kontrollierte Autonomie – Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*, Heidelberg.

# Ökonomische Analyse von zeitintensiven Beschäftigungsverhältnissen aus Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive

Alexander Dilger

## 1 Einleitung

Mit zeitintensiven Beschäftigungsverhältnissen sind hier solche gemeint, deren zeitlicher Umfang weit über Normalarbeitsverhältnisse von rund 40 Stunden pro Woche hinausgeht und auch den zulässigen Rahmen des Arbeitszeitgesetzes von regelmäßig 48 Stunden pro Woche deutlich übersteigt. Dies wirft zuerst die Frage auf, wie diese zeitlich eigentlich extensiven Arbeitsverhältnisse überhaupt möglich sind. Dazu werden im nachfolgenden zweiten Kapitel verschiedene Formen zeitintensiver Beschäftigung unterschieden. Danach werden im dritten Kapitel die unterschiedlichen Möglichkeiten analysiert, wie ein großer Zeiteinsatz auf die Arbeitsproduktivität und vor allem den Nettoertrag der geleisteten Arbeit wirken kann, wodurch sich die Nachfrage nach solchen Formen der Beschäftigung erklären lässt, zu denen in der Regel die Alternative besteht, den Arbeitsplatz zu teilen und z. B. zwei Arbeitnehmer mit normaler Arbeitszeit oder noch mehr Teilzeitbeschäftigte dasselbe Arbeitspensum erledigen zu lassen. Im vierten Kapitel wird die Seite des Arbeitsangebots betrachtet, also Motive, warum Beschäftigte so viele Stunden arbeiten wollen. Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen auf die sogenannte Work-Life Balance, wenn der größere Teil der wachen Zeit gearbeitet wird, so dass für die übrigen Lebensbereiche weniger bis keine Zeit mehr bleibt. Im sechsten Kapitel werden Empfehlungen für die Praxis bzw. die wichtigsten Betroffenen abgeleitet, die stark von den vorherigen Differenzierungen abhängen, da es keine für alle passende Lösung gibt. Dieser Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit im siebten Kapitel.

---

A. Dilger (✉)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 48149 Münster, Deutschland

## 2 Formen zeitintensiver Beschäftigung

§ 3 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG, für einen Kommentar siehe Neumann/Biebl 2008) lautet: „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“ Dies scheint zeitintensive Beschäftigungsverhältnisse, bei denen über lange Zeiträume mehr als 48 Stunden pro Woche gearbeitet wird, auszuschließen. Allerdings gibt es einige Ausnahmen. So gilt diese Beschränkung der Arbeitszeit explizit (vgl. § 18 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG) nicht für leitende Angestellte. Die Beschränkung der Arbeitszeit lässt sich auch nicht durchsetzen, wenn die Grenzen zwischen formaler Arbeit und Freizeit oder zumindest anderen Tätigkeiten verschwimmen, wie es gerade in kreativen Berufen, aber auch hinsichtlich Bereitschaftszeiten (vgl. § 7 Abs. 1 Nr. 1a ArbZG) der Fall ist. Schließlich gilt das Gesetz auch nicht für Selbstständige, wobei echte Unternehmer im Gegensatz zu Scheinselbstständigen nicht Gegenstand dieses Beitrags sind (obgleich viele Argumente auch für sie gelten, nur die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerrolle zusammenfallen).

### 2.1 Führungskräfte

Leitende Angestellte, die eigene Personalverantwortung tragen, sind von den Regelungen des Arbeitszeitgesetzes ausgenommen (vgl. § 18 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG in Verbindung mit § 5 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz). Sie dürfen also legal mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten und tun es faktisch auch sehr oft. Dafür werden sie in der Regel deutlich besser bezahlt als normale Arbeitnehmer, haben bessere Karriereaussichten und eine stärkere Identifikation mit dem Arbeitgeber, für den sie wichtige Führungsaufgaben übernehmen. Gerade Führungsfunktionen lassen sich häufig auch nur schlecht teilen, so dass für leitende Angestellte die im dritten Kapitel zu behandelnden Produktivitätsargumente für zeitintensive Beschäftigung in besonderem Maße zutreffen. Wer sich für eine entsprechende Karriere entscheidet, verfügt in der Regel auch über eine dazu passende Motivlage, wie sie im vierten Kapitel behandelt wird.

Interessant ist allerdings der Fall, wenn potentieller Führungsnachwuchs über die entsprechenden Führungsfähigkeiten verfügt, jedoch keine Bereitschaft zu einem extensiven bis exzessiven Zeiteinsatz aufweist. Es gibt zwar stets genügend an Führungspositionen interessierte Personen, aber nicht nur die zeitlichen Anforderungen sind hoch, so dass ein echter Trade-off zwischen der Bereitschaft zu langen Arbeitszeiten und sonstigen Führungsqualitäten bestehen kann. Dies könnte eine Erklärung für hohe Managergehälter sein, weil eine solche Bereitschaft nicht absolut gegeben ist bzw. fehlt, sondern durch Geld und andere Anreize beeinflusst werden kann.

## **2.2 Besondere Fachkräfte**

Neben den Führungskräften besteht an besonderen Fachkräften ein hoher zeitlicher Bedarf aus Unternehmenssicht, weil entweder entsprechend qualifizierte Personen insgesamt knapp sind oder auch hier Unteilbarkeiten und Skaleneffekte eine Konzentration der Tätigkeiten auf einige Mitarbeiter attraktiver machen als eine weitere Teilung der Arbeit. Das Gesetz kennt hier jedoch keinen allgemeinen Ausnahmetatbestand. Eine Möglichkeit sind deshalb ausgedehnte Zeiten der Arbeitsbereitschaft oder des Bereitschaftsdienstes gemäß § 7 Abs. 1 Nr. 1a ArbZG, wie sie insbesondere bei Krankenhausärzten und Pflegepersonal vorkommen. Rechtfertigung für diesen Ausnahmetatbestand ist, dass lange Wartezeiten ohne eigentliche Arbeit nicht so anstrengend sind wie dauerhaftes Arbeiten. Faktisch ist es jedoch möglich, dass auf diese Weise z. B. 24 Stunden Arbeitsbereitschaft durchgearbeitet werden. Die Vergütung der Arbeitsbereitschaft ist, selbst wenn in ihr sehr viel gearbeitet wird, in der Regel deutlicher geringer als die regulärer Arbeitszeiten. Auch die Gesamtvergütung entsprechender Fachkräfte ist meistens weit niedriger als von Führungskräften, trotzdem ist die Motivation häufig höher als bei normalen Arbeitnehmern, nicht zuletzt wegen intrinsischer Motivation und einem eigenen Arbeitsethos in entsprechenden Berufen.

Es gibt noch eine andere Art von Fachkräften, die nicht mittels Arbeitsbereitschaft im Unternehmen länger arbeitet, sondern die Arbeit mit nach Hause nimmt und sei es nur im eigenen Kopf. In kreativen Berufen wie bei Softwareprogrammierern, Wissenschaftlern oder auch in der Werbung Tätigen hört die Arbeit in der Regel nicht am Werkstor bzw. der Bürotür auf, wenn sie nicht ohnehin von zu Hause oder irgendwo auf der Welt durchgeführt wird. Zumindest wesentliche Teile der geistigen Arbeit können irgendwo erbracht werden, gegebenenfalls sogar während anderer Tätigkeiten, so dass die Grenzen von Arbeit, Freizeit oder auch Hausarbeit gänzlich verschwimmen können. Manche haben ihre besten Einfälle beim Abwasch, andere beim Joggen oder im Schlaf. Die Ausarbeitung der Einfälle findet dann meistens wieder am Computer statt, der jedoch auch zu Hause stehen kann oder auf Reisen mitgenommen wird, nachts um drei Uhr angeworfen werden kann und beim offiziellen Büroschluss nicht ausgeschaltet werden muss, wenn solche kreativen Mitarbeiter überhaupt noch in klassischen Büros mit festen Arbeitszeiten tätig sind. Nicht selten sind sie zumindest formal selbständig tätig, so dass sie gleichzeitig auch zur nächsten Kategorie zeitintensiv Beschäftigter gehören können, auch wenn sie sich selbst nicht so fühlen und sehen.

## **2.3 Prekäre Beschäftigungsverhältnisse**

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse sind solche, die von den Standards der sogenannten Normalarbeitsverhältnisse nach unten abweichen, sei es hinsichtlich Lohn, Beschäftigungssicherheit oder auch den sonstigen Arbeitsbedingungen und dem

Status. Dies macht ein Unterlaufen der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes möglich, z. B. durch (Schein-)Selbständigkeit, zahlreiche geringfügige Beschäftigungsverhältnisse neben- oder auch hintereinander sowie direkten Rechtsbruch. Die betroffenen Personen könnten dagegen vorgehen oder sich solchen Beschäftigungsverhältnissen zumindest verweigern, sind aber häufig auf das Geld angewiesen, wollen also überhaupt oder auch mehr Stunden zu relativ niedrigen Löhnen arbeiten. Im Gegensatz zu Fach- und Führungskräften handeln die Inhaber prekärer Beschäftigungsverhältnisse jedoch aus einer Position wirtschaftlicher und z. T. auch sonstiger Schwäche heraus und werden trotz der umfangreichen Arbeitszeit in der Regel deutlich schlechter bezahlt als Normalbeschäftigte. Dabei nehmen prekäre Beschäftigungsverhältnisse tendenziell zu, werden also vergleichsweise normal, während Normalarbeitsverhältnisse von knapp 40 Stunden die Woche mit gutem Kündigungsschutz, Sozialversicherung und sonstiger Absicherung rückläufig sind, doch immer noch die Mehrzahl aller Stellen ausmachen (vgl. Dilger 2002).

### 3 Kosten- und Ertragseffekte langer Arbeitszeiten

Für sehr lange Arbeitszeiten gibt es Gründe auf Seiten der Arbeitsnachfrage, also auf Arbeitgeberseite bzw. wegen Eigenschaften der Arbeitsleistung, und, was im nächsten Kapitel näher betrachtet wird, des Arbeitsangebots, also der Arbeitnehmer. Für Arbeitgeber stellt sich die Frage, warum sie relativ wenige Personen sehr lange beschäftigen sollen, wenn sie doch auch dieselbe Arbeitsleistung von mehr Beschäftigten mit jeweils kürzeren individuellen Arbeitszeiten erhalten können. Gewinnmaximierende Unternehmen werden diejenige Ausgestaltung der Arbeitszeiten wählen, bei denen die (Brutto-)Erträge die Kosten am stärksten übersteigen, also der Nettoertrag maximiert wird. Doch auch für andere, nicht gewinnorientierte Organisationen sind entsprechende Überlegungen sinnvoll, um ihre Sachziele bestmöglich zu erfüllen. Selbst eine arbeitnehmergeleitete Firma wird hohe Erträge bei niedrigen sonstigen Kosten anstreben und nur die Lohnkosten anders berücksichtigen (vgl. Pejovich 1997), da es für ihre Beschäftigten höchstens steuerlich relevant ist, ob sie Zahlungen in Form von Lohn oder Überschussbeteiligung erhalten.

#### 3.1 *Steigende Grenzerträge*

Ein klares Indiz für die Vorteilhaftigkeit langer Arbeitszeiten ist es, wenn die Grenzproduktivität der Arbeit bei jedem einzelnen Beschäftigten mit seiner Arbeitsdauer steigt. Klassischerweise wird von einer fallenden Grenzproduktivität jedes Produktionsfaktors ausgegangen (vgl. von Thünen 1826), was diesen Grund für lange Arbeitszeiten ausschließen würde. Hinter einem solche Ertragsgesetz mit fallenden Grenzerträgen und sogar einem Maximum mit danach fallenden Gesamterträgen, also negativen Grenzerträgen, steckt jedoch die Annahme, dass nur ein

Produktionsfaktor ausgeweitet wird, während die übrigen konstant bleiben. Werden alle relevanten Faktoren gleichermaßen ausgeweitet, sollte der Ertrag zumindest im gleichen Verhältnis steigen, da sich dasselbe einfach mehrfach nebeneinander wiederholen lässt. Wahrscheinlicher sind steigende Skalenerträge, die aus Synergie- und reinen Größeneffekten resultieren. Konkret können z. B. derselbe Schreibtisch und Computer oder auch eine teure Maschine länger genutzt werden, wenn die Arbeitszeit steigt. Dies spricht jedoch erst einmal nur für längere Betriebszeiten, nicht unbedingt für individuell längere Arbeitszeiten, da auch mehrere Beschäftigte hintereinander denselben Schreibtisch und Computer bzw. dieselbe Maschine nutzen könnten.

Neben Wechsel- und Fixkosten, die im nächsten Abschnitt betrachtet werden, ist hier der Verlauf der individuellen Grenzproduktivität relevant, der durchaus steigend mit dem Arbeitseinsatz verlaufen kann, zumindest bis zu einem bestimmten Punkt. Normalerweise wird angenommen, dass mit zunehmender Arbeitszeit auch die Ermüdung zunimmt und damit die Grenzproduktivität sinkt (vgl. Franz 2006, S. 150). Doch erstens gilt das vermutlich erst ab einer bestimmten Dauer, z. B. noch nicht vom Übergang von der ersten zur zweiten Arbeitsstunde und bei manchen Beschäftigten vielleicht erst nach der 14. Stunde. Zweitens tritt dieses Phänomen vermutlich stärker bzw. früher bei körperlichen und monotonen Arbeiten auf als bei abwechslungsreichen geistigen und kommunikativen Tätigkeiten. Drittens kommt es nicht allein auf den Arbeitsinput an, sondern mehr auf den Output und bei diesem auf den ökonomischen Wert, nicht allein die physische Menge. Wo die Grenzproduktivität tendenziell abnimmt und der Wert jeder produzierten Mengeneinheit konstant ist, z. B. bei Fließbandarbeit, sind überlange Arbeitszeiten zumindest in entwickelten Volkswirtschaften dementsprechend unüblich. Bei geistigen und sozialen Tätigkeiten setzt die Ermüdung hingegen oft erst später ein.

Außerdem kann der Wert der Arbeitsleistung bei kleinem Mehreinsatz hier stark steigen, gegebenenfalls sogar von null auf einen nennenswerten Betrag, so dass die Grenzproduktivität an der entsprechenden Sprungstelle unendlich wäre. Ideen entstehen z. B. oft plötzlich, beruhen aber auf langen Vorarbeiten, die meistens nicht arbeitsteilig erbracht werden können und bei nicht hinreichender Intensität auch nicht zu den entsprechenden Ideen führen. Entsprechendes kann für die Entwicklung von Ideen bis hin zu marktreifen Innovationen gelten oder z. B. bei Verkaufsbemühungen, die nur bei hinreichendem Einsatz gegebenenfalls von immer derselben Person beim Kunden zum Verkaufsabschluss führen und ansonsten vergeblich waren. Häufiger sind es keine Alles-oder-nichts-Entscheidungen, die nur von einer Person beeinflusst werden können, doch für steigende Grenzerträge genügt ist, dass die Wahrscheinlichkeit für eine positive Entwicklung bei Bündelung der Anstrengungen auf eine Person steigt bzw. der insgesamt erforderliche Arbeitseinsatz für ein erfolgreiches Ergebnis bei einer Person geringer ist als bei Teilung der Arbeit auf zwei oder mehr Personen. Dies dürfte auch bei vielen Management- und Führungsfragen der Fall sein, wo eine Führungskraft viele relevante Details kennen und viele Kontakte zu anderen Personen haben muss, wobei sich die Kenntnisse und Kontakte von zwei Führungskräften nicht einfach addieren lassen, sondern eher dupliziert werden müssten. Von daher passt der Erklärungsansatz, dass steigende Grenzerträge

zusätzlicher Arbeitsanstrengungen einer Person längere Arbeitszeiten sinnvoll erscheinen lassen, gut zu den in Kap. 2 behandelten Führungs- und Fachkräften bzw. den Spezifika ihrer Tätigkeiten, während prekäre Beschäftigungsverhältnisse sich auf diese Weise weniger gut erklären lassen, da bei diesen die Grenzproduktivität des individuellen Arbeitseinsatzes wohl eher konstant bis fallend verläuft.

### ***3.2 Steigende Durchschnittserträge***

Auch bei konstanten oder fallenden Grenzerträgen ist es jedoch möglich, dass die Durchschnittserträge je Arbeitsstunde eines bestimmten Beschäftigten steigen, nämlich solange die Grenzerträge über den Durchschnittserträgen liegen, was bei Fixkosten bzw. einer anfänglich notwendigen Mindestarbeitsmenge ohne große Erträge der Fall ist (dazu müssen allerdings irgendwo die Grenzerträge unter den Durchschnittserträgen liegen, was jedoch auch an der Stelle null oder zumindest bei wenigen Arbeitsstunden der Fall sein kann und dann trotzdem sehr lange Arbeitszeiten rechtfertigt). Wenn also z. B. hohe Rüstkosten bestehen, sobald eine neue Person eine bestimmte Tätigkeit übernimmt, lohnt es sich, dieselbe Person diese Tätigkeit sehr lange ausüben zu lassen. Selbst wenn die Person langsam müde wird und ein ausgeruhter Mitarbeiter in seinen ersten produktiv tätigen Stunden vielleicht mehr schaffen würde als sie in späteren, sparen lange Schichten häufige Wechsel und damit Rüstkosten.

Dieselbe Logik gilt nicht nur hinsichtlich einzelner Arbeitsschichten, sondern für die Einrichtung ganzer Arbeitsplätze oder sogar vollständige Erwerbsbiographien. Wenn z. B. die Anstellung eines neuen Mitarbeiters mit Fixkosten verbunden ist, etwa hinsichtlich der Personalauswahl, der Einarbeitung oder des Kündigungsschutzes, lohnt es eher, die vorhandene Belegschaft stärker auszulasten, selbst wenn jeder pro Stunde dasselbe leisten sollte und die mehrausgelasteten Mitarbeiter vielleicht sogar pro zusätzlicher Stunde wegen Überstundenzuschlägen mehr kosten, doch im Durchschnitt immer noch weniger als der neue Mitarbeiter ohne Überstundenzuschläge, aber mit den Fixkosten seiner Einstellung. Das heißt natürlich nicht, dass keine neuen Mitarbeiter mehr eingestellt werden, doch ihrer Zahl ist geringer als ohne Fixkosten der Einstellung oder auch Entlassung, während die Arbeitszeiten der Eingestellten steigen. Bei normalen Arbeitnehmern mag das einige Stunden pro Woche ausmachen, doch gerade wieder bei den Fach- und Führungskräften können die Kosten der Auswahl und vor allem der oft mehrjährigen Qualifizierung noch im Betrieb zeitintensive Beschäftigungsverhältnisse mit sehr langen Arbeitszeiten ökonomisch vorteilhaft machen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf firmenspezifisches Humankapital, welches bei Trennung seines Trägers von dem Unternehmen für beide Seiten wertlos wird, so dass es nicht auf möglichst viele Beschäftigte verteilt, sondern auf einige wenige konzentriert werden sollte, die dann besser vor Abwerbersuchen geschützt und selbst im Krisenfall gehalten werden können (vgl. Dilger 2008).

Bezogen auf das ganze Arbeitsleben ist auch die Bildung von allgemeinem Humankapital vor Betriebseintritt zu berücksichtigen. Hier ist es nicht möglich, das Humankapital einer Person mit zwanzigjähriger Bildungskarriere, die z. B. Abitur, Studium und Promotion umfasst, durch das von zwei Personen mit zehnjährigem Schulbesuch zu ersetzen. Gegebenenfalls sind die Grenzerträge von zusätzlicher Bildung ihrerseits steigend, doch unabhängig davon stellt das bereits vorhandene Humankapital eine wertvolle Investition dar, die jede zusätzliche Arbeitsstunde wertvoller macht als die von weniger qualifizierten Personen. Entsprechend sollten Hochqualifizierte mehr arbeiten als Geringqualifizierte. Natürlich verdienen sie auch mehr, was aus Sicht der Unternehmen wiederum Kosten sind, doch das steigert ihren Arbeitsanreiz (siehe Kap. 4) und erhöht den Spielraum für Lohnzustände, so dass Hochqualifizierte auch eher eine Stelle finden und diese leichter halten können als Geringqualifizierte.

### ***3.3 Steigende Gesamterträge***

Gerade bei sehr langen Arbeitszeiten müssen weder die Grenz- noch die Durchschnittserträge steigen. Mit zunehmender Müdigkeit, nachlassender Konzentration und wohl auch sinkender Motivation können sowohl die Grenz- als auch die Durchschnittserträge sinken. Nichtsdestotrotz setzt jede sinnvolle Arbeit voraus, dass der Gesamtertrag aus ihr noch steigt, also zusätzliche Arbeit noch etwas Wertvolles hervorbringt, selbst wenn es wenig ist, und nicht bereits Erarbeitetes in größerem Maße vernichtet. Letzteres ist bei überlangen Arbeitszeiten natürlich möglich, wenn die Müdigkeit zu groß wird, so dass sehr schlecht gearbeitet wird und das Fehler- oder sogar Unfallrisiko stark ansteigt. Solche Arbeit ist jedoch sinnlos und kontraproduktiv. Es gibt also aus physischen und psychischen Gründen Grenzen des zeitintensiven Arbeitseinsatzes, die jedoch zwischen verschiedenen Personen und Tätigkeiten variieren sowie auf kurze Sicht vermutlich weniger bindend sind als auf lange. Unterhalb dieser jeweiligen Grenze führt zusätzliche Arbeit jedoch zu einem positiven Wertschöpfungsbeitrag, was unter Umständen ausreicht, dass diese Arbeit nachgefragt wird.

Denn das eigentlich relevante Kriterium über die betrachteten Fallunterscheidungen hinweg ist, ob die zusätzliche Arbeit mehr bringt, als sie kostet. Falls ja, ist ihr Nettoertrag positiv, so dass sie erbracht werden sollte. Andernfalls ist ihr Nettoertrag negativ (oder null), so dass auf sie besser verzichtet wird. Bei den Kosten sind allerdings auch die Opportunitätskosten zu berücksichtigen, was aus Unternehmenssicht einen Vergleich zeitintensiver Beschäftigung mit der Aufteilung auf Normal- oder auch Teilzeitbeschäftigte bedingt und aus Beschäftigtensicht den Vergleich mit dem Wert unbezahlter Freizeit oder auch Hausarbeit beinhaltet. Außerdem kommt dem Lohn eine die beiden Akteursgruppen verknüpfende Sonderrolle zu, da er aus Unternehmenssicht zu den Kosten zählt, während er für die Beschäftigten die wesentliche Ertragskomponente darstellt.

Ein Unternehmen wird also mehr Arbeit von einem Beschäftigten wünschen, wenn diese mehr bringt, als sie das Unternehmen kostet. Sollte die Gesamtarbeitsmenge restringiert sein, z. B. durch die Größe des Absatzes, wird es diese so auf die Beschäftigten verteilen, dass die Gesamtkosten minimiert werden, also sich dann längere Arbeitszeiten von relativ wenigen Beschäftigten wünschen, wenn das günstiger ist als die Beschäftigung zusätzlichen Personals. Gerade das Arbeitszeitgesetz kann eine bindende Restriktion für die maximale Arbeitszeit normaler Beschäftigter sein, die zu brechen nicht nur illegal, sondern vor allem zu riskant und teuer wäre. Bei leitenden Angestellten und bestimmten Formen der Arbeit besteht hingegen diese Restriktion nicht, so dass dann eher das im nächsten Kapitel zu analysierende Arbeitsangebot entscheidet. Zusatzarbeit für umsonst wird ein Unternehmen kaum ablehnen, bei der Forderung hoher Überstundenzuschläge und noch weiterer Anreize lohnt sich hingegen ein Vergleich mit den Fixkosten zusätzlicher Beschäftigter und natürlich auch der jeweiligen Produktivitätseffekte.

## **4 Beschäftigtenmotive für hohen Zeiteinsatz**

Die Beschäftigten wägen ihrerseits die Kosten und Erträge ihres Arbeitseinsatzes gegeneinander ab. An der Grenze sollte der Grenzertrag gleich den Grenzkosten sein, wobei außerdem der Gesamtertrag die Gesamtkosten überschreiten muss, damit sich die Arbeitsaufnahme überhaupt lohnt. Dabei besteht der Ertrag vor allem aus dem Lohn, der in im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet wird, doch es kann noch weitere Arbeitsmotive geben, die in den nachfolgenden Abschnitten erläutert werden. Auf der Kostenseite des Beschäftigten kann es erstens echtes Arbeitsleid geben, wenn die Arbeitszeit Disnutzen stiftet und lieber gar nicht bewusst erlebt würde. Zweitens führt jede Arbeit, auch wenn sie mit Arbeitsfreude statt -leid verbunden ist, zu Opportunitätskosten, da in der Zeit etwas anderes getan werden könnte, was gegebenenfalls mehr Freude oder zumindest Nutzen stiftet. Bei den Opportunitätskosten kann es sich auch um den Verdienst aus einer anderen Tätigkeit handeln. Allein schon deshalb sollte von zwei oder mehr alternativen und ansonsten vergleichbaren Tätigkeiten mit dem höchsten Verdienst gewählt werden, da sonst die Opportunitätskosten in Form des entgangenen Verdienstes über dem Ertrag der gewählten Tätigkeit liegen.

### **4.1 Direktentlohnung**

Das wichtigste Motiv für Erwerbsarbeit ist der Erwerb von Geld, also der Lohn. Das Erwerbsmotiv führt jedoch nicht nur zur Arbeitsaufnahme, sondern beeinflusst auch den Umfang der angebotenen Arbeitsmenge. Zum Teil kann der Arbeitsumfang nicht frei vom Beschäftigten gewählt werden, sondern z. B. nur ein Normal-

arbeitsverhältnis mit 40 oder 38 Stunden regulärer Arbeitszeit pro Woche. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG, für einen Kommentar siehe Sievert 2005) führt inzwischen jedoch in vielen Fällen zu einem Rechtsanspruch auf Reduktion dieser Arbeitszeit, wenn das gewünscht wird. Umgekehrt besteht häufig die Möglichkeit, bezahlte Überstunden zu leisten. Dies ist im Interesse des Beschäftigten, wenn er für den Stundenlohn, gegebenenfalls zuzüglich Überstundenzuschläge, weitere Stunden arbeiten möchte. Falls er das nicht möchte, jedoch trotzdem Überstunden angeordnet werden und er diese schlecht ablehnen kann, ist wiederum der Arbeitsplatz als ganzer mit seinen Alternativen zu vergleichen. Dasselbe gilt im Falle von unbezahlter Mehrarbeit, die häufig gemäß Arbeits- und Tarifvertrag in gewissem Umfang möglich ist. In solchen Fällen gelten jedoch immer die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, die sehr zeitintensive Beschäftigung gar nicht zulassen. Zur Umgehung könnte der an höherem Verdienst interessierte Arbeitnehmer eine dann regelmäßig eigentlich gar nicht erlaubte Nebentätigkeit anstreben oder nebenher in gewissem Umfang selbständig tätig werden.

Die in Kap. 2 angeführten Führungs- und Fachkräfte mit zeitintensiver Beschäftigung werden in aller Regel nicht stundenweise für Überstunden bezahlt, sondern verhandeln von vornherein für eine größere Arbeitsleistung eine höhere Gesamtvergütung aus. Die genaue Arbeitszeit wird dann nicht vertraglich festgeschrieben, sondern eher implizit erwartet oder ist einfach Voraussetzung zur Erbringung des vereinbarten Arbeitsergebnisses. Gar nicht so selten entspricht die vertraglich geregelte Arbeitszeit einem Normalarbeitsverhältnis, z. T. wird sogar Mehrheit explizit untersagt und dennoch implizit erwartet, so dass sie entweder zu Hause bzw. beim Kunden erbracht werden muss oder sogar abends die Mitarbeiter am Ausgang die Stechuhr betätigen müssen, um sich danach an ihren Arbeitsplatz zurückzuschleichen. Dies ist natürlich nur dann sinnvoll, wenn entweder die Direktentlohnung entsprechend hoch ist und die Mehrarbeit inklusive zusätzlicher Unannehmlichkeiten hinreichend vergütet wird oder die Aussicht auf eine später stark steigende Vergütung besteht, was im nächsten Abschnitt behandelt wird.

Wenn ein bestimmtes Leistungspensum erwartet wird oder sogar nach Leistung bzw. Output anstatt der Arbeitszeit bezahlt wird, besteht noch eine zusätzliche Variante der zeitintensiven Beschäftigung, nämlich die Mehrarbeit weniger produktiver Mitarbeiter zum Gleichziehen mit ihren produktiveren Kollegen, die die geforderte Leistung in der Normalarbeitszeit schaffen. Diese Personen werden ihren hohen Arbeitseinsatz eher vor ihren Kollegen und Vorgesetzten zu verschleiern suchen, während hochbezahlte Kräfte mit hohen Erwartungen an ihre Arbeitszeit eher umgekehrt einen größeren Arbeitseinsatz vortäuschen werden, indem sie z. B. länger im Büro bleiben und dort private Dinge erledigen. Wer von den normalen Leistungsanforderungen überfordert wird und dies durch höheren zeitlichen Einsatz zu kompensieren versucht, kommt dadurch natürlich auf einen geringeren Stundenlohn, der aber immer noch besser sein kann als die Alternativen Arbeitslosigkeit oder eine schlechter bezahlte Stelle, während produktivere Beschäftigte vermutlich auch bessere Alternativen haben, gegebenenfalls in der eigenen Selbständigkeit, und deshalb ohne hinreichende Lohnerhöhung nicht mehr arbeiten würden.

## 4.2 *Karrierenanreize, Signale und Prestige*

Neben der direkten Entlohnung für zeitintensive Beschäftigung, sei es stundenweise, pauschal oder leistungsbezogen, können auch indirekte Entlohnungsmotive eine Rolle spielen, bei denen auf einen später höheren oder zumindest sichereren Lohn spekuliert wird. Dies kann während der Probezeit der Fall sein, in der sich ein Mitarbeiter besonders bewähren muss und will, um eine Festanstellung zu erhalten. Die Mehrarbeit ist bereits vor der Anstellung möglich, z. B. bei einem Praktikum oder auch auf einer vorhergehenden Arbeitsstelle, um durch hohen Arbeitseinsatz und gute Leistungen zu überzeugen bzw. die allgemeine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu signalisieren. Weiterhin können Beschäftigte eine Beförderung anstreben, sei es durch absolut gute Leistungen und viel Arbeitseinsatz oder relativ zu anderen im Rahmen eines sogenannten Beförderungsturniers (vgl. Lazear/Rosen 1981). Schließlich verspricht eine Beförderung bzw. allgemein eine gute Stelle nicht nur ein hohes Gehalt, sondern auch Prestige, was als zusätzlicher nichtmonetärer, jedoch ebenfalls extrinsischer Anreiz dienen kann.

Diese verschiedenen Karrierenanreize haben jedoch zwei Besonderheiten gegenüber einem höheren Direktlohn. Erstens liegt ihre Erfüllung in der Zukunft und ist unsicher, so dass die Mehrarbeit aus diesen Gründen einer riskanten Investition entspricht. Es könnte nun sein, dass diese Investition deshalb unterbleibt. Wenn leistungsschwache Kandidaten antizipieren, dass sie ohnehin nicht eingestellt, übernommen oder befördert werden, dann führt das zu positiver Selbstselektion, die im Interesse der Unternehmen ist, da nur geeignete Kandidaten sich überhaupt bemühen. Anders stellt es sich dar, wenn eigentlich gute Kandidaten wegen mangelnden Zutrauens in ihre eigenen Fähigkeiten („Underconfidence“, vgl. Hölzl/Rustichini 2005) oder die Auswahlkompetenz des Unternehmens bzw. aus Gründen hoher Risikoaversion ihre Bemühungen einstellen, was zu adverser Selektion führt, außer wenn gerade Personen mit hoher Risikobereitschaft und übersteigertem Selbstvertrauen gesucht werden.

Zweitens können Karrierenanreize die Betroffenen dazu bringen, zu viel zu arbeiten. Auch wenn Unternehmen normalerweise eher das umgekehrte Problem haben, dass ihre Beschäftigten zu wenig arbeiten könnten, jedenfalls weniger als vereinbart ist und bezahlt wird, ist ein Zuviel an Arbeitseinsatz gerade im Einstellungs- und Beförderungskontext nicht im Interesse von Unternehmen. So muss ein Übermaß an Arbeitseinsatz, gemessen an den Erträgen im Vergleich zu den Kosten, später vom Unternehmen bezahlt werden, da sonst die Betroffenen sich nicht so stark um die Stellen bemühen würden. Zusätzlich kann ein sehr großer Arbeitseinsatz von einigen Konkurrenten um eine Stelle oder Beförderung die Auswahlentscheidung verzerren, wenn andere, vielleicht besonders kluge und produktive (potentielle) Bewerber sich zurückhalten. Die Leistung ersterer ist dann wegen der zeitintensiven Bemühungen größer, auch wenn die allgemeine Leistungsfähigkeit es nicht ist. Würde der hohe zeitliche Einsatz beibehalten, könnte das dem Unternehmen egal sein, doch nach der Festeinstellung oder Beförderung fällt in der Regel der besondere Leistungsanreiz weg, womit auch die Leistungsbereitschaft und die effektive Arbeitszeit sinken, während die Leistungsfähigkeit sich nicht ändert.

### **4.3 *Intrinsische Motivation***

Neben extrinsischen Motiven wie Lohn und Prestige kann es auch intrinsische Arbeitsgründe geben (vgl. Kreps 1997), z. B. Spaß an der Arbeit oder inhaltliches Interesse an den Arbeitsergebnissen. In diesem Fall sinken auch die Opportunitätskosten der Arbeit, da andere Stellen mit gleichem oder nur etwas höherem Lohn ohne Befriedigung der intrinsischen Bedürfnisse weniger attraktiv sind und auch die Freizeit eine (relativ) weniger verlockende Alternative darstellt. Dies muss nicht zu zeitintensiver Beschäftigung führen, da andere Interesse trotzdem sehr wichtig sein können oder der intrinsische Grenznutzen bei langen Arbeitszeiten sinken kann, doch es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass jemand länger oder sogar fast nur noch arbeitet. Die intrinsische Motivation ist außerdem bei kreativen oder sozialen Berufen häufig höher, bei denen überlange Arbeitszeiten auch eher möglich sind als z. B. in der Industrie. Schließlich nutzen zahlreiche Non-Profit-Organisationen die intrinsischen Motive ihrer Haupt- wie Ehrenamtlichen, wobei die Grenzen zwischen beiden Kategorien verschwimmen können und das Arbeitszeitgesetz für ehrenamtliche Tätigkeiten nicht gilt.

## **5 Auswirkungen auf die Work-Life Balance**

Vordergründig lässt eine zeitintensive Beschäftigung eine ausgeglichene Work-Life Balance nicht zu, da die wache Zeit zu einem Großteil mit Arbeit gefüllt ist und für das übrige Leben kaum Zeit bleibt. Die Konsequenz daraus wird im nächsten Abschnitt betrachtet, während der Rest dieses Kapitels aufzeigt, dass und wie sehr wohl eine ausgeglichene Work-Life Balance mit zeitintensiver Beschäftigung vereinbar ist.

### **5.1 *Einseitige Arbeitsorientierung***

Es liegt nahe, zeitintensive Beschäftigungsverhältnisse mit einer unausgeglichene Work-Life Balance zu identifizieren, wobei das Arbeitsleben dominiert und ein sonstiges Leben kaum stattfindet bzw. nur zur Befriedigung physischer Grundbedürfnisse dient wie Schlaf oder Essen, wenn es sich nicht ohnehin um Arbeitessen handelt oder nebenher während der Arbeit gegessen wird. Die Morgentoilette ist keine Arbeitszeit, dient aber der Arbeit, wie auch die Fahrt von und zur Arbeit oder vielleicht das Golfspiel. Es ist möglich, dass keine Freizeit im eigentlichen Sinne verbleibt, während die Hausarbeit an den Partner oder professionelle Kräfte delegiert wird, zumal sie gering ausfällt, wenn jemand fast nie zu Hause ist, sondern die meiste Zeit am Arbeitsplatz oder auf Dienstreisen in Hotels verbringt.

Während in früheren Zeiten oder heute in weniger entwickelten Ländern so umfangreiches Arbeiten allein zum Lebensunterhalt nötig (gewesen) sein kann, ist es in

Deutschland inzwischen ein selbst und ohne Not gewähltes Schicksal. Ökonomisch lässt sich nichts gegen ein solches Leben und die entsprechenden Präferenzen einwenden (doch vielleicht psychologisch davon abraten, da es empirisch nicht der vielversprechendste Weg zum persönlichen Glück ist, vgl. Layard 2005). Es beinhaltet noch nicht einmal den Verzicht auf Kinder und Familie. Es ist möglich, dass zwei Partner beide sehr viel arbeiten und deshalb beide keine hohen zeitlichen Ansprüche an den anderen Partner stellen, während Kinder vor allem professionellen Kräften und Institutionen wie Kindermädchen und Internaten überlassen werden können.

Häufiger findet Arbeitsteilung zwischen zwei Partnern statt, von denen sich der eine vor allem bis vollständig auf die Erwerbsarbeit konzentriert, während der (bzw. faktisch immer noch meist die) andere sich vor allem um Haushalt und Kinder kümmert und höchstens nebenher, zum Zuverdienst oder als reines Hobby bzw. zum Ausgleich Teilzeit arbeitet. Ob eine Teilung von Erwerbs- und Hausarbeit zwischen den Partnern sinnvoller ist als eine Spezialisierung, hängt vor allem vom jeweiligen Grenznutzen ab. Bei der Hausarbeit sind vermutlich kleine, aber keine sehr großen Spezialisierungsvorteile möglich, während die Motivation bei größerem Zeitaufwand einer Person sinken dürfte. Die allgemeinen Produktivitätseffekte längerer oder auf zwei Personen geteilter Arbeit lassen sich nicht allgemein bestimmen und wurden in Kap. 3 ausführlich betrachtet, doch für die Entscheidung des Haushalts sind ohnehin die Lohneffekte wichtiger als die Arbeitserträge des Unternehmens.

Insbesondere die im Abschn. 4.2 betrachteten Karriereanreize und Leistungsturniere dürften jedoch immer noch dafür sprechen, dass die Spezialisierung eines Partners sehr stark auf die Berufstätigkeit das Haushaltseinkommen steigert im Vergleich zur gleichmäßigen Verteilung derselben Arbeitsmenge auf zwei Partner. Gegebenenfalls ist es sogar sinnvoll, dass der eine Partner den anderen noch bei dessen Karriere aktiv unterstützt, so dass eine noch größere Arbeitsmenge zur Verfügung steht, als es einem Ledigen oder gar einem Konkurrenten mit häuslichen Verpflichtungen überhaupt möglich wäre. Betriebliche Leistungsturniere haben damit einen kaum zu unterschätzenden Einfluss auf die innerfamiliäre Aufgabenverteilung und damit mittelbar auch die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern, selbst wenn formal Gleichberechtigung besteht und sogar Chancengleichheit, nur dass diese Chancen unterschiedlich genutzt werden (wobei es möglich ist, dass „Gleichstellungspolitik“, die Frauen bevorzugt, tatsächlich die Rollen vertauscht, so dass dann Hausmänner besser ihre Karrierefrauen unterstützen sollten als umgekehrt).

## **5.2 *Balance über statt in Lebensabschnitten***

Gerade die Karriereanreize, die einen sehr hohen Arbeitseinsatz vor Festanstellungen und Beförderungen induzieren, legen jedoch auch andere Muster der Work-Life Balance nahe. Hoher Arbeitseinsatz muss keine einseitige Entscheidung für das Arbeitsleben zu Lasten anderer Lebensbereiche darstellen, sondern kann bewusst zeitlich befristet erfolgen. Für das Erreichen des Karriereziels wird viel Zeit investiert, doch danach wird ein entsprechender Ertrag nicht unbedingt nur in Form

von Geld, sondern auch Zeit und Sicherheit für andere Aktivitäten erwartet. Familiengründungen werden dann bis zur ersten oder auch einer besonders guten Festanstellung verschoben, danach wird jedoch nicht mehr übermäßig viel gearbeitet, vielleicht sogar Elternzeit oder Teilzeitarbeit beantragt. Es ist schließlich möglich, relativ schnell auf ein hinreichend großes Vermögen hinzuarbeiten, um dann gar nicht mehr arbeiten zu müssen, oder die vielen geplanten Freizeitaktivitäten auf die Zeit nach Eintritt in den Vorruhestand zu verschieben. Das sind individuelle Formen der Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen, die nicht den kurzfristigen Ausgleich jede Woche suchen, sondern in verschiedenen Lebensabschnitten unterschiedliche Prioritäten setzen.

### **5.3 Allgemein höheres Aktivitätsniveau**

Es gibt jedoch noch eine Möglichkeit, wie sich zeitintensive Beschäftigung mit anderen Aktivitäten wie Freizeit und Familie verbinden lässt. Wer z. B. 70 Stunden die Woche arbeitet, hat immer noch fast 100 Stunden übrig. Je nach Schlafbedarf verbleiben dann noch 40 bis 60 Stunden für andere Aktivitäten. Dabei entsprechen bereits 40 Stunden einer normalen Vollzeitbeschäftigung, so dass sie auch für einen anderen Lebensbereich vollständig ausreichen sollten, insbesondere wenn die Zeit sehr effektiv und effizient genutzt wird. Gerade viel arbeitende Menschen haben dazu oft die finanziellen Mittel und auch die persönlichen Voraussetzungen. Wenn die langen Arbeitszeiten nur geringer Produktivität geschuldet sind, lässt das natürlich nichts Gutes für die restliche Zeit vermuten, doch häufig arbeiten gerade die besonders produktiven Menschen viel und sind gleichzeitig auch in sonstiger Hinsicht sehr aktiv (während umgekehrt arbeitslose Menschen im Durchschnitt ihre freie Zeit nicht wirklich nutzen, sondern weniger unternehmen als andere, vgl. Erlinghagen 2000). Solche Menschen haben von sich aus mehr Energie als andere, was die Ursache für ihren hohen Arbeitseinsatz ist, sich aber auch auf andere Bereiche erstrecken kann. Solche Menschen haben ein besonders ausgefülltes Leben mit Beruf, Freizeit und Familie, wobei sie überall viel unternehmen und ihrerseits erleben wollen. Langweilige Tätigkeiten im Beruf werden ab der ersten Beförderung in jungen Jahren eher an Untergebene delegiert, outgesourct oder ganz gestrichen, während im Privatleben nicht der Partner damit belastet wird, sondern auch hier nicht am Geld für sinnvolle Maschinen, Haushaltshilfen und andere Dienstleister gespart werden muss.

## **6 Empfehlungen für die Praxis**

Die Empfehlungen dieses Kapitels ergeben sich aus der konzeptionellen und theoretischen Analyse der vorhergehenden Kapitel. Sie sind jedoch weder erschöpfend noch als definitiv gesichert zu betrachten, da es erstens auf die konkreten Umstände

des Einzelfalls ankommt und zweitens theoretische Analysen der empirischen Überprüfung bedürfen, die zu vertiefen eine Empfehlung für die wissenschaftliche Praxis darstellt.

## **6.1 Empfehlungen für Unternehmen**

Für viele Beschäftigte und Tätigkeitsarten stellt sich die Frage nach zeitintensiver Beschäftigung weit über 48 Stunden die Woche hinaus nicht, da sie nach dem Arbeitsschutzgesetz ohnehin verboten ist und keine hinreichenden Ertragsvorteile ersichtlich sind. Gerade bei prekären Beschäftigungsverhältnissen ist nicht zu sehen, wie und was hier seriöse Arbeitgeber von sehr langen Arbeitszeiten gewinnen könnten. Bei bestimmten Führungs- und Fachkräften stellt es sich sowohl juristisch als auch ökonomisch anders dar. Zeitintensive Beschäftigung kann in solchen Fällen die Erträge steigern und die Kosten senken im Vergleich zur Verteilung derselben Arbeitsmenge auf mehr Personen. Hinzu kommt, dass hier hinreichend talentiertes und qualifiziertes Personal tatsächlich knapp sein kann, so dass den wenigen vorhandenen Kräften ein großes Arbeitspensum zugemutet werden muss. Dies werden sie in der Regel nur gegen hohe Bezahlung und bei Gewährung sonstiger Vorteile übernehmen, zu denen auch geeignete familienfreundliche Maßnahmen gehören können (vgl. Dilger/König 2007). Wie solche Kräfte gewonnen, motiviert und gehalten werden können, dürfte eine der wichtigsten Herausforderungen von Unternehmen sein (vgl. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001), zumal immer weniger potentielle Führungskräfte zur Verfügung stehen, die zu einer dauerhaften Vernachlässigung aller anderen Lebensbereiche bereit sind, so dass Unternehmen hier mehr Kompromisse eingehen müssen als früher und z. B. die vielseitig Aktiven gemäß Abschn. 5.3 nicht allein deshalb aussortieren sollten, weil sie sich nicht ausschließlich der Karriere verschreiben.

Eine besondere Problematik ergibt sich aus den im Abschn. 4.2 behandelten Karriereanreizen, die zu einem temporären, aber nicht dauerhaften Anstieg der Arbeitsleistung führen können. Eine Möglichkeit wäre, immer wieder neue Karriereanreize zu setzen, was jedoch sehr teuer werden kann, weil auf jeder neuen Stufe die Entlohnung noch einmal deutlich höher sein muss und zur Erhaltung der Anreize auch nicht jeder befördert werden darf, während das Entlassungsrisiko bei Up-or-Out-Beförderungssystemen (vgl. Kahn/Huberman 1988) zusätzlich vergütet werden muss. Hinzu kommt, dass viele Beschäftigte gar nicht dauerhaft so lange Zeiten arbeiten wollen (siehe Abschn. 5.2). Um die Leistungsfähigkeit unabhängig von dem später ohnehin anderen Zeiteinsatz zu ermitteln, bieten sich entweder Leistungstests an, bei denen die Dauer entweder für alle Teilnehmer normiert wird oder ohnehin keine Rolle spielt. Die Normierung der Dauer lässt sich auch dadurch erreichen, dass alle Kandidaten für eine begrenzte Zeit zum maximal möglichen Arbeitseinsatz angereizt werden, wodurch die oder der Leistungsfähigste (mit der größten Wahrscheinlichkeit) gewinnen wird. Gegebenenfalls kann ein solcher Anreiz jedoch sehr teuer sein oder auch durch andere Aufgaben, z. B. Familienpflichten

gebundene Kandidaten von der Teilnahme abhalten. Schließlich ist es denkbar, auf Beförderungsturniere weitestgehend zu verzichten und z. B. stets nach messbaren Leistungsindikatoren (wenn solche existieren) zu entlohnen. Dies entschärft auch die Einstellungsproblematik, da dann leistungsschwache Personen von sich aus eher auf eine Bewerbung verzichten werden und sie im Falle ihrer Anstellung entsprechend ihrer geringeren Leistung auch weniger kosten.

## **6.2 Empfehlungen für Beschäftigte**

Jeder (potentiell) Beschäftigte muss für sich selbst entscheiden, was er bzw. sie wirklich will, gegeben die eigenen Fähigkeiten und die marktlichen Gegebenheiten. Nicht jeder kommt für eine große Karriere infrage, während umgekehrt nicht jede dazu befähigte Person diesen Weg tatsächlich einschlagen möchte. Es handelt sich hier um Entscheidungen fürs Leben, die jedoch gegebenenfalls bei geänderten Umständen oder Präferenzen dennoch revidiert werden können und sollten. Dabei erscheint eine spätere Entscheidung gegen einen eingeschlagenen Karrierepfad leichter möglich als der Versuch, nach vielen Jahren einer anderen Lebensorientierung sehr hohe berufliche Positionen anzustreben, weshalb im Zweifelsfall die Karriereoption möglichst lange offengehalten und z. B. viel dafür, aber auch für anderes einsetzbares Humankapital erworben werden sollte. Doch auch eine späte Entscheidung für eine Karriere nach vorher ganz anderen Plänen ist möglich, insbesondere wenn trotzdem relevante Kenntnisse gewonnen und die eigene Persönlichkeit entwickelt wurden sowie die neue Karriereorientierung hinreichend glaubwürdig dokumentiert werden kann.

Schwieriger gestaltet sich die Berufswahl und Lebensgestaltung, wenn keine Entscheidung zwischen Karriere oder sonstigen Lebenszielen getroffen werden soll, sondern eine individuell und über die Zeit ausgeglichene Work-Life Balance angestrebt wird, wie es wohl inzwischen bei den meisten Frauen und zunehmend mehr Männern der Fall ist. Wer sehr aktiv ist, kann Karriere und ein intensives Privatleben miteinander vereinbaren (siehe Abschn. 5.3), doch selbst dann sind vermutlich wechselseitige Zugeständnisse nötig, da ohne Familie und Freizeit die Karriere noch mehr vorangetrieben werden könnte, während umgekehrt weniger berufliches Engagement mehr Zeit für Partner, Kinder und Hobbys ließe. Wer weniger aktiv und produktiv ist, muss sich dieselben Fragen auf einem geringeren Niveau stellen. Die ganze große Karriere ist dann wahrscheinlich ohnehin nicht möglich, so dass ein normaler Beruf gegen andere Lebensbereiche abgewogen werden muss und z. B. das Kümmern um die eigenen Kinder bestenfalls mit einer Teilzeitstelle vereinbar wäre. Im unteren Bereich der prekären Beschäftigung stellt sich die Frage, wozu jemand dauerhaft zeitintensiv tätig sein sollte, wenn es doch nicht aus der prekären Lage herausführt. Besondere Anstrengungen erscheinen hier nur sinnvoll, wenn sie entweder vorübergehender Natur sind, weil man z. B. in absehbarer Zeit den beruflichen Aufstieg schaffen kann, oder intrinsische Motivation für die Tätigkeiten selbst besteht.

### 6.3 *Empfehlungen für Partner*

Wenn zeitintensiv Beschäftigte nicht allein leben (wollen), können ihre Partner entweder einem ähnlichen Lebensmodell folgen, also selbst zeitintensiv oder zumindest Vollzeit beschäftigt sein, oder sich komplementär verhalten, also z. B. um Haushalt und Kinder kümmern oder (gegebenenfalls teuren, vom Partner finanzierten) Freizeitaktivitäten nachgehen. Wenn beide Partner das so wollen, ist alles in Ordnung und gibt es nichts weiter zu empfehlen. Allerdings erscheint gerade das letztgenannte Modell, bei dem ein Partner sich auf die Arbeit, der andere auf Freizeit und Konsum konzentriert, stets latent gefährdet, da der eine vielleicht irgendwann nicht mehr zahlen will, während der andere sich zu langweilen beginnt und viel Zeit für Affären hat.

Dies führt zu der grundsätzlichen Frage, wie ein (potentieller) Partner sich verhalten soll, der nicht dauerhaft mit einem zeitintensiv Beschäftigten zusammenleben will, sondern mehr Zeit zusammen verbringen oder Berufs- und Hausarbeit gleichmäßiger verteilen will. In der Regel lassen sich Menschen und ihre Lebensentwürfe nicht ohne Weiteres ändern, schon gar nicht durch nörgelnde Partner. Deshalb kommt der Partnerwahl die entscheidende Rolle zu. Wer keinen zeitintensiv Beschäftigten als Partner möchte, sollte keine entsprechende Person als Partner wählen. Falls man es doch tut, kann man sich hinterher nicht beschweren, sondern muss das Beste aus der Situation machen, was gegebenenfalls eine Trennung sein kann, die Konzentration auf die eigene Karriere oder die Verbindung von Beruf und Kindern mit vom Partner quersubventionierter professioneller Hilfe.

Während sich zeitintensiv Beschäftigte relativ leicht als solche erkennen lassen, beginnen viele Beziehung schon vor dem Beruf, so dass nur indirekt nach Indikatoren und Signalen für den späteren Arbeitsumfang gesucht werden kann. Außerdem kann sich ein als temporär geplanter hoher Arbeitseinsatz, um z. B. eine bestimmte berufliche Position zu erreichen, als dauerhaft erweisen, weil dann weitere Karrierestufen locken oder die eigenen (zukünftigen) Präferenzen falsch eingeschätzt bzw. kommuniziert wurden. Schließlich ist natürlich auch die umgekehrte Veränderung eines vormals zeitintensiv beschäftigten Karrieristen in eine weniger oder gar nicht mehr arbeitende Person mit stärkerer Familien- und Freizeitorientierung oder schlimmstenfalls gar keinen Interessen mehr denkbar, was eine Beziehung ebenfalls stark belasten dürfte. In jedem Fall sollte das eigene Leben nicht nur auf den Partner fixiert werden. Diese Einsicht könnte jedoch ihrerseits zu einer stärkeren Karriereorientierung und sehr langen Arbeitszeiten beitragen, da Beruf und Karriere in der Regel eher planbar sind als Partnerschaft und Familienglück.

## 7 **Fazit**

Mit zeitintensiver Beschäftigung ist hier Erwerbsarbeit gemeint in einem Umfang deutlich über den 48 Stunden die Woche, die das Arbeitszeitgesetz zulässt. Dies zeigt bereits, dass diese Art der Beschäftigung nicht der Normalfall ist, sondern vor

allem Führungs- und bestimmte Fachkräfte betrifft. Es wurde gezeigt, wann solche langen Arbeitszeiten aus Arbeitgeber- und aus Arbeitnehmersicht sinnvoll sind. Es ist jedoch zu betonen, dass nicht nur einige Arbeitnehmer so lange arbeiten, sondern auch viele Selbständige und Unternehmer sowie noch viel mehr, vor allem Frauen, im Haushalt, bei der Kindererziehung und Pflege, auch wenn das meist im Privatbereich geschieht und nicht von Dritten bezahlt wird. Rechnet man Erwerbsarbeit und Hausarbeit einschließlich Betreuung von Angehörigen zusammen, ist vermutlich die Mehrheit der Deutschen im erwerbsfähigen Alter zeitintensiv beschäftigt. Sehr lange zu arbeiten, ist also gar nicht so ungewöhnlich. Hier und heute ist höchstens die zeitintensive Konzentration auf den Beruf selten, aber in bestimmten Bereich wie höheren Managementebenen oder in der Wissenschaft vermutlich nötig oder zumindest überlegen gegenüber der Aufspaltung einer zeitintensiven Stellen in zwei oder mehr Stellen mit weniger Arbeitsstunden. Bei vielen anderen Tätigkeiten trifft das nicht zu oder wird höchstens künstlich erzeugt, z. B. durch regulierungsbedingte und damit eigentlich vermeidbare Fixkosten zusätzlicher Arbeitsplätze oder zu lange Arbeitszeiten hervorrufende Leistungsturniere bei Einstellungen und Beförderungen. Wirtschaft und Staat könnten hier etwas verändern, ohne sinnvolle zeitintensive Beschäftigung pauschal zu verbieten oder zu verhindern, etwa durch Gehaltsobergrenzen.

## Literatur

- Dilger, A. (2002): Neue Beschäftigungsformen als Antwort auf alte Sozialsysteme, in: Zeitschrift für Personalforschung 16 (4), S. 563–576.
- Dilger, A. (2008): Wert und Bewertung von Humankapital aus Unternehmenssicht, in: Hering, T./Klingelhöfer, H. E./Koch, W. (Hrsg. 2008): Unternehmenswert und Rechnungswesen. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 133–148.
- Dilger, A./König, H. (2007): Familienbewusste Personalpolitik als Beitrag zur Work-Life Balance. Eine empirische Analyse zu Anlass und Ausmaß, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 76 (4), S. 194–201.
- Erlinghagen, M. (2000): Arbeitslosigkeit und ehrenamtliche Tätigkeit im Zeitverlauf. Eine Längsschnittanalyse der westdeutschen Stichprobe des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) für die Jahre 1992 und 1996, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 52, S. 291–310.
- Franz, W. (2006): Arbeitsmarktökonomik, Berlin.
- Hölzl, E./Rustichini, A. (2005): Overconfident. Do you put your money on it?, in: Economics Journal 115 (503), S. 305–318.
- Kahn, C./Huberman, G. (1988): Two-sided uncertainty and ‚up-or-out‘ contracts, in: Journal of Labor Economics 6 (4), S. 423–444.
- Kreps, D. M. (1997): Intrinsic motivation and extrinsic incentives, in: American Economic Review 87 (2), S. 359–364.
- Layard, R. (2005): The new happiness, New York (deutsche Ausgabe 2005: Die glückliche Gesellschaft. Kurswechsel für Politik und Wirtschaft, Frankfurt a. M. und New York).
- Lazear, E. P./Rosen, S. (1981): Rank-order tournaments as optimum labor contracts, in: Journal of Political Economy 89 (5), S. 841–864.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): The war for talent, New York.
- Neumann, D./Biebl, J. (2008): Arbeitszeitgesetz – Kommentar, München.

- Pejovich, S. (1997): *The economic foundations of property rights. Selected readings*, Cheltenham und Lyme.
- Sievert, J. (2005): *TzBfG – Kommentar zum Teilzeit- und Befristungsgesetz*, München.
- von Thünen, J. H. (1826): *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Oder Untersuchungen über den Einfluß, den die Getreidepreise, der Reichtum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausüben*, Hamburg.

# Work-Life Balance in Professional Service Firms

Stephan Kaiser, Cornelia Reindl und Martin L. Stolz

## 1 Die neue Bedeutung einer gelungenen Work-Life Balance in Professional Service Firms

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – kurz Work-Life Balance – erfährt auch in PSF einen zunehmenden personalpolitischen Bedeutungsgewinn, die Thematik wird sogar als „the name of the game“ bezeichnet (vgl. Ostendorp 2007, S. 187). Professional Service Firms verlangen ihren Mitarbeitern enorme Arbeitszeiten und höchste Flexibilität bei gleichzeitig ungebremster Arbeitsmotivation ab. Da entsprechende Dienstleistungen sehr häufig direkt beim Klienten erbracht werden, verbringen beispielsweise Unternehmensberater einen großen Teil ihrer Arbeitszeit von ihrem Wohnort entfernt. Weiterhin sind die Tätigkeiten von Professionals durch eine extrem hohe Arbeitsintensität charakterisiert. Mehr als 60 Stunden Arbeitszeit pro Woche sind eher Regel als Ausnahme (vgl. Brett/Stroh 2003, S. 67 ff.; Litrico/Lee 2008, S. 998). Hinzu kommt die hohe Verantwortung, die die meisten in PSF tätigen Mitarbeiter tragen und der daraus resultierende Stress und Leistungsdruck. Ein solches Jobprofil, charakterisiert durch hohe Belastungen auf der einen, durchaus aber attraktive Arbeitsaufgaben und eine überdurchschnittliche Entlohnung auf der anderen Seite, zieht in erster Linie junge, karriereorientierte und flexible Bewerber an. Dagegen entscheiden sich zahlreiche Professionals nach wenigen Jahren „alles geben“ für eine berufliche Zukunft außerhalb von PSF, da sich die Arbeitsanforderungen zunehmend inkompatibel mit den eigenen Lebensvorstellungen und mit privaten Veränderungen wie Heirat, Familiengründung etc. erweisen. Die Rekrutierung von qualifizierten Hochschulabsolventen stellt sich parallel dazu als zunehmende Herausforderung dar, da für viele ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit/Privatleben einen hohen Stellenwert einnimmt und attraktive Gehälter sowie eine schnelle Karriere nicht länger als ausreichend hohe Anreize eingeschätzt werden (vgl. Kaiser 2004; Krieger 2007). Insbesondere in den

---

S. Kaiser (✉)

Universität der Bundeswehr München, 85577 Neubiberg, Deutschland

letzten Jahren ist bei vielen Hochschulabsolventen eine Verlagerung ihrer Werteorientierung hin zu außerberuflichen Zielen erkennbar (vgl. Niderstigt 2005).

Als Konsequenz haben viele PSF mit hohen Fluktuationsraten und erschwerten Bedingungen im Rahmen der Personalbindung und -gewinnung zu kämpfen. Der Verlust von Mitarbeitern bedeutet für PSF Einbußen kritischer Ressourcen, denn Wissen, Sozialkompetenz und Reputation sind meist mit den Mitarbeitern selbst eng verknüpft (vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger 2004, S. 12). Hinzu kommt, dass Unternehmensberatungen für Frauen als Arbeitgeber häufig unattraktiv sind. Die geringe Frauenquote in PSF und insbesondere in Unternehmensberatungen, welche meist unter 20% liegt, trägt dazu bei, dass weniger frauenspezifische Kompetenzen im täglichen Geschäft eingesetzt werden können und sich Frauen von der „männlerdominierten Kultur“ in den Beratungsorganisationen umso mehr abgeschreckt fühlen.

Professional Service Firms stehen so vor der Herausforderung, sowohl für ihre Mitarbeiter als auch ihren potenziellen Nachwuchs eine Balance zwischen beruflichen Anforderungen und der Verwirklichung eigener Lebensentwürfe zu berücksichtigen. Nach einer grundlegenden Betrachtung des Work-Life Balance-Begriffs aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht werden im folgenden Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit der Lebensbereiche dargestellt sowie positive individuelle und organisatorische Outcomes. Abschließend wird betrachtet, inwiefern PSF mithilfe von geeigneten Maßnahmen zur Work-Life Balance ihrer Mitarbeiter beitragen können.

## 2 Vorstellungen über die Balance von Work und Life

Um als Professional Service Firm Work-Life Balance Initiativen generieren zu können, ist eine genaue Vorstellung über das Thema Work-Life Balance notwendig. Trotz zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen zur Work-Life Balance-Thematik gibt es bisher keinen Konsens, was genau darunter zu verstehen ist (vgl. Jones/Burke/Westman 2006, S. 2; Eikhof/Warhurst/Haunschild 2007, S. 325 ff.; Morris/Madsen 2007, S. 439 ff.). Eine Erklärung hierfür liegt sicherlich im interdisziplinären Charakter dieses Forschungsbereichs, denn neben Psychologie und Pädagogik interessieren sich seit etwa einem Jahrzehnt auch die Betriebswirtschaft (vgl. Drago/Golden 2006, S. 267 ff.; Kossek/Friede 2006, S. 611 ff.) und weitere Disziplinen (wie z. B. Medizin: vgl. Badura/Vetter 2004) für Fragestellungen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Unterschiedliche Herangehensweisen und Perspektiven führten so zu einer – primär englischsprachigen – Begriffsvielfalt, die nur schwer überschaubar ist: work-life conflict, work-life facilitation, life-domain balance, work-life integration, work-life interference (vgl. Jones/Burke/Westman 2006, S. 2; Morris/Madsen 2007, S. 439 ff.; Schobert 2007, S. 22). Zwei grundlegende Richtungen sind hier auszumachen: die Konfliktperspektive und die Bereicherungsperspektive.

Die *Konfliktperspektive* nimmt an, dass zwischen unterschiedlichen Rollen, die ein Mensch in seinem Leben einnimmt (beispielsweise Arbeit und Partnerschaft/

Familienleben) Konflikte entstehen können. Greenhaus und Beutell (1985) definieren den Konflikt zwischen Arbeit und Familie folgendermaßen:

[work-family conflict is] a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect. That is, participation in the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role (Greenhaus/Beutell (1985, S. 77).

Zu Beginn der Work-Life Forschung standen die Rollen Beruf und Familie im Mittelpunkt. Mit der zunehmenden Differenzierung von Lebensläufen wurde diese Perspektive jedoch ausgeweitet auf „non-work“-Rollen, d. h. Familie, Partnerschaft, Freizeitaktivitäten, Vereinstätigkeit etc. und nicht zuletzt Zeit für sich selbst (vgl. Friedman/Greenhaus 2000, S. 55; Gröpel/Kuhl 2006, S. 54 ff.; Casper/Weltman/Kwesiga 2007, S. 478 ff.) Aus Sicht der Konfliktperspektive bedeutet der Begriff Work-Life Balance also eine möglichst geringe Interferenz zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen.

Die *Bereicherungsperspektive* geht von einer positiven Interaktion unterschiedlicher Lebensrollen aus. Dem Trend einer positiven Psychologie<sup>1</sup> folgend wurde die Konfliktperspektive erweitert und positive Interdependenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensrollen hinzugefügt. Diese „enrichment“-Perspektive (vgl. Rothbard/Dumas 2006, S. 19) untersucht den jeweils positiven Beitrag, den eine Lebensrollen zu einer anderen leisten kann. Beispielsweise können in einer Rolle Fähigkeiten erlernt werden oder Emotionen entstehen, die sich positiv auf andere Rollen auswirken (positive spillover) und diese somit bereichern (vgl. Frone 2003, S. 143 ff.).

Der Begriff der *Work-Life Balance* bringt die Konfliktperspektive und die Bereicherungsperspektive insofern zusammen, als dass eine Person für eine gelungene Work-Life Balance möglichst einen möglichst geringen Work-Life Konflikt und eine möglichst hohe wechselseitige Bereicherung der Rollen erfährt. Meist bezieht sich aber Work-Life Balance auf eine allgemeine Rollenorientierung (vgl. Marks/MacDermid 1996, S. 421) wobei Konflikte zwischen Rollen möglichst gering sind (vgl. Clark 2000, S. 747) und eine gleichmäßige oder zumindest als angemessen empfundene Verteilung von Ressourcen wie Zeit, Energie und Involviertheit über die unterschiedlichen Rollen vorliegt (vgl. Kirchmeyer 2000, S. 79). In vereinfachter Form kann man von Work-Life Balance als Zufriedenheit mit dem Raum sprechen, den Arbeit, Familie, Partnerschaft und weitere Rollen im Leben einer Person ausmachen. Das 50:50 Verhältnis, welches der Begriff Balance impliziert, ist kritisch zu sehen, da eine völlige Ausgewogenheit weder realistisch noch zwangsläufig von Individuen erwünscht ist. Wissenschaftler sprechen deshalb häufig von *life balance* (vgl. Gröpel/Kuhl 2006, S. 56) oder *work-life integration* (vgl. Jones/Burke/Westman 2006, S. 292). Der Begriff der Work-Life Balance hat sich dennoch in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt und bleibt die gängigste Beschreibung für eine Vereinbarkeit des Berufs mit anderen Lebensbereichen.

---

<sup>1</sup> Nach Seligman/Csikszentmihalyi (2000) erforscht die Positive Psychology *strength and virtue* (S. 7), i.e. sie ist auf Vorbeugung und positive Emotionen/Wahrnehmung fokussiert statt auf Krankheiten und ihre Behandlung.

### 3 Einflussfaktoren auf die Work-Life Balance

Unterschiedliche Faktoren beeinflussen die Work-Life Balance eines Professionals günstig oder ungünstig. Zunächst einmal spielen die sozialen und zeitlichen Rahmenbedingungen verschiedener Lebensbereiche eine Rolle, in hohem Maße beispielsweise arbeitsstrukturelle Modalitäten. Außerdem sind Persönlichkeitsfaktoren, Einstellungen und individuelle Werte von Bedeutung.

**Der Lebenszyklus als Bezugsrahmen für WLB Maßnahmen** Häufig werden Rollenkonflikte durch sogenannte „kritische“ Ereignisse hervorgerufen, das heißt besondere Einschnitte im Leben eines Menschen, die einen oder mehrere Lebensbereiche grundlegend verändern. Solche kritischen Ereignisse sind klassischerweise Familiengründung (Heirat, Geburt von Kindern) oder die Krankheit/Pflege eines Angehörigen. So zeigen beispielsweise Studien, dass verheiratete Personen/Personen mit Kindern entsprechend deutlich häufiger Work-Life Balance-Initiativen nutzen als unverheiratete, kinderlose (vgl. Frone/Yardley 1996, S. 351 ff.). Zusätzlich nutzen im Vergleich zu männlichen Mitarbeitern in erster Linie Frauen Initiativen zur besseren Vereinbarkeit von Rollenanforderungen (vgl. Smith/Gardner 2007, S. 3; Allen 2001, S. 423; Thompson/Beauvais/Lyness 1999, S. 408). Organisationale WLB-Maßnahmen sollten daher individuell an den Lebenszyklus eines/r Mitarbeiters/in angepasst werden. Smith und Gardner (2007) zeigten, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedliche Initiativen nutzen. Jüngere Mitarbeiter nutzen in erster Linie Initiativen, von denen sie persönlich profitieren (Gesundheitsprogramme, Sabbaticals, etc.). Ältere Mitarbeiter nutzen verstärkt unterstützende Betreuungsangebote (Elternzeit, Kinderbetreuung, Maßnahmen zur Betreuung Angehöriger, etc.), die ihnen die Versorgung von Kindern und Angehörigen ermöglicht (vgl. auch Allen 2001, S. 423).

Trotzdem ist im beruflichen Alltag festzustellen, dass manche Mitarbeiter mit kritischen Ereignissen besser zu Recht kommen als andere. Häufig finden sich hierfür einfache Erklärungen, wie beispielsweise ein starker Rückhalt von Seiten des Partners oder der Familie, welche sich um die Kinderbetreuung etc. kümmern. Eine weitere Erklärung sind unter Umständen Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und individuelle Werte.

**Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Werte** Unter einem Persönlichkeitsmerkmal versteht die Forschung einen mittel- oder langfristig stabilen, internen (nicht-situativen) Faktor, der das Verhalten eines Menschen konsistent und von den anderen Menschen unterscheidbar macht. Persönlichkeitsmerkmale sind eine Erklärung dafür, dass Individuen auf verschiedene Situationen und Anforderungen unterschiedlich reagieren. So ergaben Untersuchungen, dass Persönlichkeitsmerkmale auch eine Rolle in der Wahrnehmung der eigenen Work-Life Balance spielen, welche die Sensitivität hinsichtlich WLB determinieren. Beispielsweise berichten Studien, dass Personen mit hoher negativer Affektivität, d. h. einer Tendenz zu negativen Gefühlen und einem geringen Selbstwertgefühl, zu einer geringen Arbeits- und Lebenszufriedenheit neigen (vgl. Carlson 1999, S. 241; Frone/Russell/Cooper 1993, S. 545 ff.). Die negative Affektivität

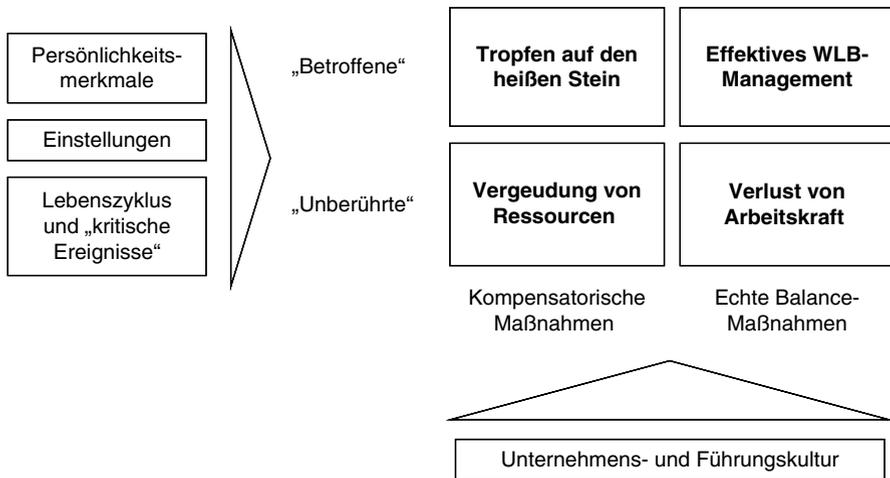
als Persönlichkeitsmerkmal beeinflusst also, wie Personen ihre jeweilige Arbeits- oder Lebenssituation einschätzen und folglich auch die Wahrnehmung ihrer Work-Life Balance. Insbesondere erhöhter Stress von Seiten der Arbeit oder des Privatlebens kann in diesem Zusammenhang zu einer eingeschränkten Work-Life Balance beitragen (vgl. Stoeva/Chiu/Greenhaus 2002, S. 3 ff.; Schneewind/Kupsch 2007, S. 155 ff.). Einige Untersuchungen berichten auch von unterschiedlichen Zusammenhängen der so genannten „Big Five“-Persönlichkeits-eigenschaften (Extraversion, Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit) mit der Work-Life Balance-Wahrnehmung. So geht etwa Neurotizismus (ähnlich zu negativer Affektivität) häufig mit einem erhöhten Konfliktwahrnehmung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen einher (vgl. Rantanen/Pulkkinen/Kinnunen 2005). Extravertierte Individuen dagegen nehmen unter Umständen aufgrund ihrer positiven Lebenseinstellung manche Situationen als weniger stressgeladen wahr. Personen mit hoher Verträglichkeit suchen stärker aktiv Unterstützung aus dem Umfeld (vgl. Penley/Tomaka 2002, S. 1215 ff.; Wierda-Boer/Gerris/Vermulst 2009, S. 8) und erreichen dadurch ebenfalls leichter eine Work-Life Balance.

Ferner spielen neben Persönlichkeitseigenschaften auch Einstellungen und Werthaltungen zu Familie und Beruf (Rollenverständnis, Berufsorientierung, etc.) eine wichtige Rolle. So dürfte beispielsweise ein Unternehmensberater mit sehr hoher Berufsorientierung, zusätzlich vielleicht noch einem hohen Commitment zu seinem Arbeitgeber, leicht der Ansicht sein, dass eine Work-Life Balance überhaupt nicht erstrebenswert ist.

## 4 Förderung der Work-Life Balance von Professionals

Unternehmen steht zunächst eine große Bandbreite an Möglichkeiten zur Verfügung, um ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben zu ermöglichen. Ein Großteil solcher Initiativen setzt am Faktor Zeit an, d. h. unterschiedliche Modelle flexibler Arbeitszeiten, Telearbeit, etc. oder Auszeiten (Elternzeit, Sabbatical). Andere Maßnahmen beinhalten direkte Services wie Informationsstellen zu Kinderbetreuungseinrichtungen oder unternehmensinterne Kindergärten. Ziel der Unternehmen ist hierbei letztendlich die Steigerung der Produktivität des Professional und Arbeitsklima sowie die Reduzierung von Fehlzeiten, stressbedingten Gesundheitseinschränkungen (z. B. Burnout) und die Vermeidung einer hohen Mitarbeiterfluktuation (vgl. deGraat 2007, S. 232). So berichten Sutton und Noe (2005, S. 153) als Gründe für HR-Abteilungen, Work-Life Balance-Maßnahmen zu implementieren, die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern ebenso wie die Reduzierung von Arbeitsstress und Leistungssteigerung. Damit in Zusammenhang steht sicherlich auch die Reputation einer Organisation als mitarbeiter- und familienfreundlich (vgl. Lee et al. 2002, S. 209 ff.).

**WLB-Maßnahmen für „Unberührte“ oder „Betroffene“?** Der Einfluss von Lebenssituationen und Persönlichkeitsmerkmalen auf die Wahrnehmung von Inter-



**Abb. 1** Kategorisierung von WLB-Maßnahmen. (Quelle: eigene Darstellung)

rollenkonflikten führt zur Überlegung, dass WLB-Maßnahmen sich daran ausrichten sollten (vgl. Abb. 1).

Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben können unterteilt werden in kompensatorische und echte Work-Life Balance-Maßnahmen. Kompensatorische Maßnahmen adressieren primär die Symptome von Work-Life Konflikten – meist kurzfristig – durch Stressmanagement, Regenerationsmaßnahmen u. ä. Echte Work-Life Balance-Maßnahmen versuchen den zugrundeliegenden Interrollenkonflikt tatsächlich zu vermindern, in dem beispielsweise Arbeitszeiten reduziert oder flexibilisiert werden. Aus den Betrachtungen der Rolle des Lebenszyklus und kritischer Ereignisse für die individuelle Work-Life Balance geht hervor, dass nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen und vor allem gleichzeitig Work-Life Maßnahmen benötigen. In diesem Sinne könnte man die Professionals nach Bedarf und Nichtbedarf kategorisieren oder etwas überspitzter als „Betroffene“ und „Unberührte“. Beide Positionen sind sowohl durch den individuellen Lebenszyklus und die entsprechende Lebenssituation als auch durch Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen beeinflusst.

„Betroffene“ können z. B. Unternehmensberater sein, die seit mehreren Jahren in der Beratung tätig sind, nun eine Familie gründen und aufgrund der eigenen als auch der beruflichen Situation des Ehepartners Maßnahmen benötigen, mit denen es möglich wird, eine Vereinbarkeit der Rolle als Unternehmensberater und der Rolle als Mutter/Vater zu erreichen. Wird die Situation durch jeweilige Persönlichkeitsmerkmale des Beraters verschärft, beispielsweise weil sie/er besonders anfällig für Stress ist, kann es zu einer Dynamisierung des bereits skizzierten Interrollenkonflikts kommen. Kompensatorische Maßnahmen wirken dabei meist nur als ein „Tropfen auf den heißen Stein“ und verdeutlichen in diesem Fall die Notwendigkeit echter individualisierter Work-Life Balance-Maßnahmen. „Unberührte“ hingegen zeichnen sich durch einen starken Fokus auf das Berufsleben aus. Beispielhaft

könnte hier von einem Hochschulabsolventen gesprochen werden, der sich im ersten Berufsjahr bei einer Unternehmensberatung befindet und seinen Lebensfokus primär auf das Thema „Work“ gerichtet hat.

Die hier als Unberührte bezeichneten Mitarbeiter haben prinzipiell keinen oder sehr wenig Bedarf an WLB-Maßnahmen, da für diese Gruppe die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht von großer Wichtigkeit ist. Das Anbieten von kompensatorischen Maßnahmen führt hier zu einer Vergeudung unternehmensinterner Ressourcen. Echte Work-Life Balance-Maßnahmen bedeuten sogar den freiwilligen Verzicht des Unternehmens auf die Arbeitskraft des Mitarbeiters.

Für die Professional Service Firms bedeutet dies, dass der Erfolg der WLB-Maßnahmen vor allem vom Grad der Individualisierung abhängt. Vor der Einführung von Maßnahmen müssen sich Unternehmen also bewusst werden, wer zur Gruppe der „Betroffenen“ gehört. Darauf basierend sollte eruiert werden, welche Maßnahmen sich am besten für sie eignen und wie die Maßnahmen angeboten werden können, damit sie ihre Wirkung entfalten und in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis für das Individuum und die Organisation stehen können. Denn gerade die Individualisierung von WLB-Maßnahmen führt aufgrund der gestiegenen Komplexität zu einem erhöhten Koordinationsaufwand.

**Kategorien von Work-Life Balance-Maßnahmen** Um eine Individualisierung von WLB-Maßnahmen zu realisieren verfügen Professional Service Firms im Idealfall eine breite Vielfalt von unterschiedlichen Möglichkeiten, auf Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu reagieren. Hierzu wurden in der Vergangenheit unterschiedliche Versuche gemacht, WLB-Maßnahmen zu kategorisieren. So unterteilen beispielsweise Thompson, Beauvais und Allen (2006, S. 284) in zeitbezogene, Informations- und finanzielle Strategien sowie direkte Services. Zu *zeitbezogenen Strategien* zählen flexible Arbeitszeitmodelle und Freistellungsphasen, wie beispielsweise Elternzeit oder Sabbatical.<sup>2</sup> Man kann zudem unterscheiden zwischen Modellen der Arbeitszeitflexibilisierung (Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Telearbeit, etc.) und der Arbeitszeitreduktion (Halbtagsstellen, 35-Stunden-Woche, etc.). Insbesondere in hochqualifizierten Berufen erscheint es Arbeitnehmern und Arbeitgebern oft problematisch, eine Arbeitsstelle in Teilzeit zu besetzen. Hier ist ein Umdenken aller Parteien vonnöten, beispielsweise durch die Anpassung der Projektbesetzung in Unternehmensberatungen entsprechend der Work-Life Balance-Profile der Berater. *Informationsstrategien* konzentrieren sich auf das Informieren und Beraten der Arbeitnehmer, etwa in Form von individueller Beratung durch einen Work-Life Balance-Beauftragten aber auch durch gezielte Veranstaltungen von Vorträgen und Seminaren zu Stressmanagement, Regenerationsmethoden, etc. (vgl. Thompson/Beauvais/Allen 2006, S. 284). Zedeck und Mosier (1990, S. 245) bezeichnen diese simple Strategie als die kosteneffizienteste Option für Unternehmen. *Finanzielle Strategien* setzen an Beihilfen unterschiedlichster Art an, von

---

<sup>2</sup> Unter einem Sabbatical versteht man eine Freistellungsphase von 1–12 Monaten, welche dem Arbeitnehmer ermöglicht, für eine längere Zeit unter Beibehaltung oder Reduzierung seiner Bezüge aus dem Arbeitsleben auszuschneiden, jedoch bei weiterbestehendem Anstellungsverhältnis (vgl. auch Carr/Li-Ping Tang 2005, S. 160 f.)

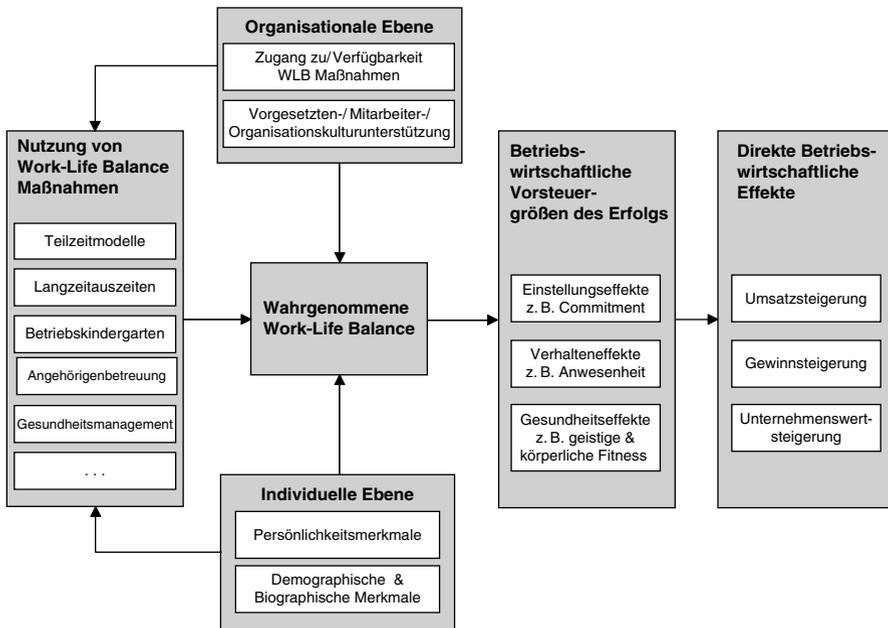
unternehmensinternen Versicherungen bis hin zu Familien-/Kinderzuschlägen (vgl. Thompson/Beauvais/Allen 2006, S. 285). In einem breiteren Kontext können auch Freistellungsoptionen und Wiedereinstellungsoptionen zu finanzbasierten Strategien gezählt werden, da diese indirekt die finanzielle Absicherung regeln (vgl. Harrington/James 2006, S. 672; Zedeck/Mosier 1990, S. 248). *Direkte Services*, d. h. Angebote direkt vom Unternehmen, können sehr unterschiedlich sein und reichen von Kindertagesstätten vor Ort über Ferienprogramme für Kinder, Hausaufgabenbetreuung/Hort, Altenpflegeeinrichtungen bis zum unternehmenseigenen Fitnessstudio (vgl. Thompson/Beauvais/Allen 2006, S. 284). Solche Initiativen werden auch oft als flankierende Maßnahmen bezeichnet.

Trotz vielfach untersuchter und auch nachgewiesener positiver Effekte von WLB-Maßnahmen sind sich Wissenschaftler einig, dass das Augenmerk auf der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter auch Eingang in die Unternehmenskultur und -werte finden muss (vgl. Burke 2006; Dikkers et al. 2007; Thompson/Protta 2005). Harrington und James (2006) schlagen hierzu ein Change Management-Konzept vor um individuelle Wünsche und Bedürfnisse mit der Unternehmenskultur in Einklang bringen zu können. Der Kern dieses Change Programmes ist der „Standards of Excellence Index (SEI)“ (S. 672) welcher Führungsaspekte genauso betrifft wie organisationale Strategie, Infrastruktur, Kommunikation und Messung, Verbindlichkeit und Beziehungsaufbau. Diese umfassende Veränderungsstrategie ist ein Schritt in Richtung der Integration von WLB-Maßnahmen in die Organisationskultur, hin zu einer Work-Life Balance-Kultur der Individualität, anstatt der „Ausnahmen“ um langfristig eine hohe Unternehmensleistung zu erhalten. Zudem ist die Unterstützung durch die Partner und Projektleiter in der Linie zentrale Voraussetzung für die Implementierung erfolgreicher WLB-Initiativen.

## 5 Positive Auswirkungen einer ausgewogenen Work-Life Balance

Dass das Anbieten WLB-fördernder Maßnahmen keine Philanthropie von Unternehmen ist, zeigen mittlerweile zahlreiche Studien und Reviews (vgl. Dex/Scheibl 1999; Perry-Smith/Blum 2000; Beauregard/Henry 2009; Connor/Hooks/McGuire 1999; Halpern 2005; Baltes et al. 1999). Work-Life Balance-Maßnahmen sorgen für positive Effekte sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite. Insgesamt zeigt sich vor dem Hintergrund zahlreicher Studien zunächst, dass sich der Einfluss von Work-Life Balance Instrumenten auf den Unternehmenserfolg nur in komplexen Wirkungszusammenhängen darstellen lässt (siehe Abb. 2).

**Einstellungseffekte** Einige wissenschaftliche Studien konnten zeigen, dass Work-Life Balance Maßnahmen die Einstellung von Mitarbeitern verändern. So konnten einige Untersuchungen bestätigen, dass das Commitment, also der Grad der Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen, durch familienfreundliche Maßnahmen gesteigert werden kann (vgl. Hammer/Bauer/Grandey 2003, S. 425 f.;



**Abb. 2** Einfluss von Work-Life-Balance-Instrumenten auf den Unternehmenserfolg. (Quelle: eigene Darstellung)

Boyar/Maertz Jr./Pearson 2005, S. 919 f.). Es wurde sogar nachgewiesen, dass die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen auch positiven Einfluss auf das Commitment der Arbeitnehmergruppe hat, die aufgrund ihres Familienstatus für die vorhandenen Maßnahmen (gegenwärtig) keinen Bedarf hat (vgl. Smith/Gardner 2007, S. 8 ff.). Lyness und Thompson (1997) untersuchten drei unterschiedliche Formen des Mitarbeitercommitments. Die Studie ergab einen positiven Zusammenhang des Beruf-Familie-Konflikts mit kalkuliertem Commitment, keinen Zusammenhang mit normativem Commitment und einen negativen Zusammenhang mit affektivem Commitment.<sup>3</sup> Letzteres Ergebnis ist besonders wichtig vor dem Hintergrund, dass die emotionale Bindung eines Mitarbeiters zum Unternehmen die wohl wichtigste Form des Commitments ist. Daher ist es wünschenswert, insbesondere das affektive Mitarbeitercommitment mit entsprechenden Work-Life Balance-Maßnahmen zu fördern.

Die individuell empfundene Work-Life Balance hat also positive Effekte auf die Einstellungen des Mitarbeiters gegenüber der Professional Service Firm und so auch

<sup>3</sup> Unter organisationalem Commitment versteht man den Grad der Identifikation mit einer Organisation. Das organisationale Commitment setzt sich zusammen aus dem affektiven (emotional; Wunsch im Unternehmen zu verbleiben), dem kalkulierten (Verbleiben im Unternehmen als Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Abwägung) und dem normativen Commitment (Verbleib im Unternehmen aufgrund des Drucks von Normen und Werten); vgl. Allen/Meyer 1990; Gauger 2000; Meyer/Allen 1991.

auf die Fluktuation der Professionals. Die Absicht den Arbeitgeber zu wechseln verringert sich mit einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (vgl. Greenhaus et al. 1997; Lyness/Thompson 1997; Netemeyer/Boles/McMurrian 1996), beispielsweise durch die Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Auch die Arbeitszufriedenheit lässt sich durch einen reduzierten Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben positiv beeinflussen. Mehrere Meta-Analysen (vgl. Allen et al. 2000; Kossek/Ozeki 1998) bestätigen, den negativen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit mit Work-Life Conflict, sprich je niedriger der Konflikt zwischen Lebensrollen (d. h. je höher die Work-Life Balance) desto zufriedener sind Mitarbeiter mit Ihrer Arbeit. Ähnliche Ergebnisse lassen sich zur insgesamten Lebenszufriedenheit finden (vgl. Adams/King/King 1996; Bedeian/Burke/Moffett 1988). Allerdings existieren auch wenige Studien, die besagte oder ähnliche Effekte nicht bestätigen können.

**Verhaltenseffekte** Wendet man sich den Verhaltenseffekten zu, die durch die Einführung von Work-Life Balance Maßnahmen ausgelöst werden, ergeben sich insgesamt recht zwiespältige Ergebnisse. Am Beispiel der Auswirkungen auf Fehlzeiten kann aufgezeigt werden, dass der Einfluss von Work-Life Balance Maßnahmen nicht zweifellos geklärt ist. So berichten Giardini und Kabst (2008) eine Reduzierung der Mitarbeiter-Fehlzeiten als Konsequenz der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen (Kinderbetreuung vor Ort, Elternzeit, flexible Arbeitszeiten, Wiedereinstieghilfen, etc. – vgl. Goff/Mount/Jamison 1990; Halpern 2005; Hammer/Bauer/Grandey 2003 für ähnliche Feststellungen). Dieser Aspekt ist vor allem für Professional Service Firms, welche meist mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation umgehen müssen, ein wichtiges Argument für die Einführung von Work-Life Balance-Maßnahmen. WLB-Initiativen können daher ein probates Mittel sein, um die Motivation und das langfristige Commitment der Mitarbeiter zu erhöhen und damit gleichzeitig das Innovationsklima und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen positiv zu beeinflussen (Kaiser/Ringlstetter 2005). Weitere Aspekte der WLB, wie z. B. der Qualifikationserhalt der Mitarbeiter sowie die Vermeidung von Fehlzeiten im Unternehmen (Badura/Vetter 2004), können sich darüber hinaus ebenfalls positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Allerdings dürfen die genannten Forschungsergebnisse zu Verhaltenseffekten von Work-Life Balance-Maßnahmen noch nicht als abschließend geklärt gelten, da es auch hier Studien gibt, welche keine oder gegenteilige Effekte zeigen. Eine Schwierigkeit bei Verhaltenseffekten dürfte in der Messbarkeit liegen, da die Mehrzahl entsprechender Studien auf Selbstauskunfts-Fragebögen beruht und nicht auf tatsächlich beobachtetem Verhalten. Hierzu trägt aber auch die Komplexität des Konzeptes der Work-Life Balance und ihren Einflussfaktoren bei, denn es mag auch Mitarbeiter geben, die in der Arbeit einen Ausgleich zu ihrem stressgeladenen Privatleben suchen. Dies würde sicherlich nicht zu erhöhten Fehlzeiten führen, von Work-Life Balance kann dann allerdings auch gesprochen werden.

**Gesundheitseffekte und Wohlbefinden** Deutlichere Ergebnisse bieten wiederum Studien, die sich Gesundheitseffekten, ausgelöst durch Work-Life-Balance-Maßnahmen, gewidmet haben. Ein wesentlicher Stellhebel wird in flexiblen Arbeitszeiten gesehen. Obwohl ihnen keine eindeutigen Einstellungseffekte zurechenbar sind,

konnten positive Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf das körperliche Wohlbefinden gezeigt werden.<sup>4</sup> Ebenso lässt sich die stressreduzierende Wirkung von Work-Life Balance Maßnahmen herausstellen (vgl. Yasbek 2004; Aryee/Srinivas/Tan 2005; Grant-Vallone/Donaldson 2001; Anderson/Coffey/Byerly 2002). Flankiert werden diese Ergebnisse von der allgemeinen Erkenntnis einer Meta-Analyse, dass eine sehr hohe Anzahl der gearbeiteten Stunden negativ mit der Gesundheit des Mitarbeiters korreliert (vgl. Baltes et al. 1999).

**Betriebswirtschaftliche Effekte** Für die knapp kalkulierenden Controller in den einzelnen Unternehmen ist es – neben den erzielbaren Vorsteuergrößen – jedoch interessant, ob sich mit Hilfe von Work-Life Balance Instrumenten direkte betriebswirtschaftliche Erfolge erzielen lassen (vgl. Thiehoff 2004, S. 409 ff.). Die Anzahl der Beiträge, die sich diesen betriebswirtschaftlichen Effekten widmen, ist sehr gering, da der Unternehmenserfolg komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen unterliegt und somit eine eindeutige Zurechnung von Work-Life Balance aus methodischen Gründen problematisch erscheint. Frone, Yardley und Markel (1997) zeigten einen signifikanten Zusammenhang zwischen Work-Life Balance und der Arbeitsleistung eines Mitarbeiters. Allerdings basieren die Daten auf Selbsteinschätzungen, welche jeweils von unterschiedlichen Determinanten beeinflusst sein dürften (Stimmung, Lebens-/Arbeitszufriedenheit, etc.). Entsprechende Ergebnisse müssen daher kritisch reflektiert werden. Nachgewiesene direkte, auf den Unternehmenserfolg bezogene Effekte, ausgelöst durch die Einführung von Work-Life Balance Maßnahmen, sollten somit mit Skepsis betrachtet werden. Meist wirkt sich eine vorhandene Work-Life Balance eher über betriebswirtschaftliche Stellgrößen (s. o.) in indirekter Weise auf den Unternehmenserfolg aus.

Für die Unternehmenspraxis und das Personalmanagement ist es deshalb ratsam, den Fokus der Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen und insbesondere der familienfreundlichen Maßnahmen auf die Ebene der betriebswirtschaftlichen Vorsteuergrößen des Erfolgs zulegen. Denn es ist bekannt und unstrittig, dass Gesundheits- und Einstellungseffekte, wie z. B. Commitment, Arbeitszufriedenheit, etc., zum Unternehmenserfolg wesentlich beitragen. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass Work-Life Balance Maßnahmen nicht nur positive Auswirkungen haben können. Insbesondere Mitarbeiter ohne Familie können sich bei der Einführung familienfreundlicher Work-Life-Balance-Maßnahmen kurz- oder langfristig benachteiligt fühlen, wenn diese die einzigen unternehmensbezogenen Work-Life Balance Anstrengungen bleiben. Erst seit kurzer Zeit wird dieser Aspekt von Wissenschaft und Praxis berücksichtigt, beispielsweise in der Untersuchung einer „singles-friendly work culture“.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Frone/Russell/Cooper 1997; Grawitch/Trares/Kohler 2007; Halpern 2005 für Forschungsergebnisse hinsichtlich der Auswirkungen von Unterstützungsinitiativen auf Gesundheitsaspekte von Mitarbeitern

<sup>5</sup> Casper/Weltman/Kwesiga (2007) gehörten zu den ersten Forschern, die untersucht haben, ob es Unterschiede gibt, wie Organisationen die Work-Life Balance von Singles im Vergleich zu Mitarbeitern mit Familien unterstützen.

Zuletzt ist auch die praktische Umsetzung von Work-Life Balance Maßnahmen in Einzelfällen nicht immer erfolgreich. Vor allem die Unternehmenskultur und die gelebten Wertvorstellung müssen in Richtung „Work-Life Balance“ angepasst werden. Erzielbare Effekte zeigen schon heute ihr Beitragspotenzial für den Unternehmenserfolg auf. Die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben muss aber auch und besonders Eingang in Unternehmenswerte und -kultur finden, damit das Thema Work-Life Balance mehr ist, als ein „buzzword“ in der Personalpolitik von Professional Service Firms.

## Literatur

- Adams, G. A./King, L. A./King, D. W. (1996): Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (4), S. 411–420.
- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), S. 1–18.
- Allen, T. D. (2001): Family-supportive work environments. The role of organizational perceptions, in: *Journal of Vocational Behavior* 58 (3), S. 414–435.
- Allen, T. D./Herst, D. E. L./Bruck, C. S./Sutton, M. (2000): Consequences associated with work-to-family conflict. A review and agenda for future research, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (2), S. 278–308.
- Anderson, S. E./Coffey, B. S./Byerly, R. T. (2002): Formal organizational initiatives and informal workplace practices. Links to work-family conflict and job-related outcomes, in: *Journal of Management* 28 (6), S. 787–810.
- Aryee, S./Srinivas, E./Tan, H. H. (2005): Rhythms of life. Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents, in: *Journal of Applied Psychology* 90 (1), S. 132–146.
- Badura, B./Vetter, C. (2004): „Work-Life Balance“ – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat, in: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C./Bäcker, G. (Hrsg. 2004): Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, Berlin (Fehlzeiten-Report 2003. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft), S. 5–17.
- Baltes, B. B./Briggs, T. E./Huff, J. W./Wright, J. A./Neuman, G. A. (1999): Flexible and compressed workweek schedules. A meta-analysis of their effects on work-related criteria, in: *Journal of Applied Psychology* 84 (4), S. 496–913.
- Beauregard, T. A./Henry, L. C. (2009): Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in: *Human Resource Management* 19 (1), S. 9–22.
- Bedeian, A. G./Burke, B. G./Moffett, R. G. (1988): Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals, in: *Journal of Management* 14 (3), S. 475–491.
- Boyar, S. L./Maertz Jr., C. P./Pearson, A. W. (2005): The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors, in: *Journal of Business Research* 58 (7), S. 919–925.
- Brett, J. M./Stroh, L. K. (2003): Working 61 plus hours a week. Why do managers do it, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (1), S. 67–78.
- Burke, R. J. (2006): Organizational culture. A key to the success of work-life integration, in: Jones, F./Burke, R. J./Westman, M. (Hrsg. 2006): Work-life balance. A psychological perspective, Hove, S. 235–260.
- Carlson, D. S. (1999): Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict, in: *Journal of Vocational Behavior* 55 (2), S. 236–253.

- Carr, A. E./Li-Ping Tang, T. (2005): Sabbaticals and employee motivation. Benefits, concerns, and implications, in: *Journal of Education for Business* 80 (3), S. 160–164.
- Casper, W. J./Weltman, D./Kwesiga, E. (2007): Beyond family-friendly. The construct and measurement of singles-friendly work culture, in: *Journal of Vocational Behavior* 70 (3), S. 478–501.
- Clark, S. C. (2000): Work-family border theory. A new theory of work-family balance, in: *Human Relations* 53 (6), S. 747–770.
- Connor, M./Hooks, K./McGuire, T. (1999): Gaining legitimacy for flexible work arrangements and career paths. The business case for public accounting and professional service firms, in: Parasuraman, S./Greenhaus, J. H. (Hrsg. 1999): *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*, Westport, Connecticut, S. 154–166.
- deGraat, E. (2007): Kennzahlen und Kosten-Nutzen-Relationen zur Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. B. (Hrsg. 2007): *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*, Wiesbaden, S. 231–242.
- Dex, S./Scheibl, F. (1999): Business performance and family-friendly policies, in: *Journal of General Management* 24 (4), S. 22–37.
- Dijkers, J. S. E./Geurts, S. A. E./Dulk, L. den/Peper, B./Taris, T. W./Kompier, M. A. J. (2007): Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction, in: *Work & Stress* 21 (2), S. 155–172.
- Drago, R./Golden, R. (2006): The role of economics in work-family research, in: Pitt-Catsoupes, M./Kossek, E. E./Sweet, S. A. (Hrsg. 2006): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*, Mahwah, New Jersey, S. 267–282.
- Eikhof, D. R./Warhurst, C./Haunschild, A. (2007): Introduction. What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate, in: *Employee Relations* 29 (4), S. 325–333.
- Friedman, S. D./Greenhaus, J. H. (2000): *Work and family. Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*, Oxford.
- Frone, M. R. (2003): Work-family balance, in: Quick, J. C./Tetrick, L. E. (Hrsg. 2003): *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC, S. 143–162.
- Frone, M. R./Russell, M./Cooper, M. L. (1993): Relationship of work-family conflict, gender, and alcohol expectancies to alcohol use/abuse, in: *Journal of Organizational Behavior* 14 (6), S. 545–558.
- Frone, M. R./Russell, M./Cooper, M. L. (1997): Relation of work-family conflict to health outcomes. A four-year longitudinal study of employed parents, in: *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 70, S. 325–335.
- Frone, M. R./Yardley, J. K. (1996): Workplace family-supportive programmes. Predictors of employed parents' importance ratings, in: *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 69 (4), S. 351–366.
- Frone, M. R./Yardley, J. K./Markel, K. S. (1997): Developing and testing an integrative model of the work-family interface, in: *Journal of Vocational Behavior* 50 (2), S. 145–167.
- Gauger, J. (2000): *Commitment-Management in Unternehmen am Beispiel des mittleren Managements*, Wiesbaden.
- Giardini, A./Kabst, R. (2008): Effects of work-family human resource practices. A longitudinal perspective, in: *International Journal of Human Resource Management* 19 (11), S. 2079–2094.
- Goff, S. J./Mount, M. K./Jamison, R. L. (1990): Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism. A field study, in: *Personnel Psychology* 43 (4), S. 793–809.
- Grant-Vallone, E. J./Donaldson, S. I. (2001): Consequences of work-family conflict on employee well-being over time, in: *Work & Stress* 15 (3), S. 214–226.
- Grawitch, M./Traves, S./Kohler, J. (2007): Healthy workplace practices and employee outcomes, in: *International Journal of Stress Management* 14 (3), S. 275–293.
- Greenhaus, J. H./Beutell, N. J. (1985): Sources and conflict between work and family roles, in: *Academy of Management Review* 10 (1), S. 76–88.

- Greenhaus, J. H./Collins, K. M./Singh, R./Parasuraman, S. (1997): Work and family influences on departure from public accounting, in: *Journal of Vocational Behavior* 50 (2), S. 249–270.
- Gröpel, P./Kuhl, J. (2006): Having time for life activities. Life balance and self-regulation, in: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie* 14 (2), S. 54–63.
- Halpern, D. F. (2005): How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money, in: *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress* 21 (3), S. 157–168.
- Hammer, L. B./Bauer, T. N./Grandey, A. A. (2003): Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors, in: *Journal of Business & Psychology* 17 (3), S. 419–436.
- Harrington, B./James, J. B. (2006): The standards of excellence in work-life integration. From changing policies to changing organizations, in: Pitt-Catsouphes, M./Kossek, E. E./Sweet, S. A. (Hrsg. 2006): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*, Mahwah, New Jersey, S. 665–683.
- Jones, F./Burke, R. J./Westman, M. (2006): Work-life balance. Key issues, in: Jones, F./Burke, R. J./Westman, M. (Hrsg. 2006): *Work-life balance. A psychological perspective*, Hove, S. 1–10.
- Kaiser, S. (2004): Humanressourcen-Management in professional service firms, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (Hrsg. 2004): *Strategien und Management für Professional Service Firms*, Weinheim, S. 163–184.
- Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2005): Die Interaktion von Anwendern und Beratern als strategischer Erfolgsfaktor, in: Kirsch, W./Seidl, D./Linder, M. (Hrsg. 2005): *Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten*, Bern.
- Kirchmeyer, C. (2000): Work-life initiatives. Greed or benevolence regarding workers' time, in: Cooper, C. L./Rousseau, D. M. (Hrsg. 2000): *Time in organizational behavior*, Chichester, S. 79–93.
- Kossek, E. E./Friede, A. (2006): The business case. Managerial perspectives on work and the family, in: Pitt-Catsouphes, M./Kossek, E. E./Sweet, S. A. (Hrsg. 2006): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*, Mahwah, New Jersey, S. 611–626.
- Kossek, E. E./Ozeki, C. (1998): Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship. A review and directions for organizational behavior-human resources research, in: *Journal of Applied Psychology* 83 (2), S. 139–149.
- Krieger, F. (2007): Arbeit soll wieder schmecken, in: *Financial Times Deutschland*, 09.03.2007.
- Lee, M. D./MacDermid, S. M./Williams, M. L./Buck, M. L./Leiba-O'Sullivan, S. (2002): Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals, in: *Human Resource Management* 41 (2), S. 209–223.
- Litrico, J.-B./Lee, M. D. (2008): Balancing exploration and exploitation in alternative work arrangements. A multiple case study in the professional and management services industry, in: *Journal of Organizational Behavior* 29 (8), S. 995–1020.
- Lyness, K. S./Thompson, D. E. (1997): Above the glass ceiling. A comparison of matched samples of female and male executives, in: *Journal of Applied Psychology* 82 (3), S. 359–375.
- Marks, S. R./MacDermid, S. M. (1996): Multiple roles and the self. A theory of role balance, in: *Journal of Marriage and Family* 58 (2), S. 417–432.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment, in: *Human Resource Management Review* 1 (1), S. 61.
- Morris, M. L./Madsen, S. R. (2007): Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities, in: *Advances in Developing Human Resources* 9 (4), S. 439–454.
- Nederstigt, P. (2005): Unternehmensberatungen. Was vom Tage übrig bleibt, in: *Karriere*, Ausgabe 2, S. 32.
- Netemeyer, R. G./Boles, J. S./McMurrian, R. (1996): Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (4), S. 400–410.
- Ostendorp, A. (2007): Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends. Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede, in: Esslinger, A. S./Scho-

- bert, D. B. (Hrsg. 2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden, S. 187–211.
- Penley, J. A./Tomaka, J. (2002): Associations among the Big Five, emotional responses, and coping with acute stress, in: *Personality and Individual Differences* 32 (7), S. 1215–1228.
- Perry-Smith, J. E./Blum, T. C. (2000): Work-family human resource bundles and perceived organizational performance, in: *Academy of Management Journal* 43 (6), S. 1107–1117.
- Rantanen, J./Pulkinen, L./Kinnunen, U. (2005): The Big Five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress. A longitudinal view, in: *Journal of Individual Differences* 26 (3), S. 155–166.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (2004): Eine Einführung in die Welt der Professional Service Firms, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Bürger, B. (Hrsg. 2004): *Strategien und Management für Professional Service Firms*. Weinheim, S. 11–35.
- Rothbard, N. P./Dumas, T. L. (2006): Research perspectives. Managing the work-home interface, in: Jones, F./Burke, R. J./Westman, M. (Hrsg. 2006): *Work-life balance. A psychological perspective*, Hove, S. 73–89.
- Schneewind, K. A./Kupsch, M. (2007): Patterns of neuroticism, work-family stress, and resources as determinants of personal distress. A cluster analysis of young, dual-earner families at the individual and couple level, in: *Journal of Individual Differences* 28 (3), S. 150–160.
- Schobert, D. B. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. B. (Hrsg. 2007): *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden*, S. 19–33.
- Seligman, M. E. P./Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive psychology. An introduction, in: *American Psychologist* 55 (1), S. 5–14.
- Smith, J./Gardner, D. (2007): Factors affecting employee use of work-life balance initiatives, in: *New Zealand Journal of Psychology* 36 (1), S. 3–12.
- Stoeva, A. Z./Chiu, R. K./Greenhaus, J. H. (2002): Negative affectivity, role stress, and work-family conflict, in: *Journal of Vocational Behavior* 60 (1), S. 1–16.
- Sutton, K. L./Noe R. A. (2005): Family-friendly programs and work-life integration. More myth than magic, in: Kossek, E. E./Lambert, S. J. (Hrsg. 2005): *Work and life integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*, Mahwah, New Jersey, S. 151–169.
- Thiehoff, R. (2004): Work-Life Balance mit Balanced Scorecard. Die wirtschaftliche Sicht der Prävention, in: Kastner, M. (Hrsg. 2004): *Die Zukunft der Work-Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren*, Kröning, S. 409–436.
- Thompson, C. A./Beauvais, L. L./Allen, T. A. (2006): Work and family from an industrial/organizational psychology perspective, in: Pitt-Catsouphes, M./Kossek, E. E./Sweet, S. A. (Hrsg. 2006): *The work and family handbook. Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*, Mahwah, New Jersey, S. 283–307.
- Thompson, C. A./Beauvais, L. L./Lyness, K. S. (1999): When work-family benefits are not enough. The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, in: *Journal of Vocational Behavior* 54 (3), S. 392–415.
- Thompson, C. A./Protas, D. (2005): Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (4), S. 100–118.
- Wierda-Boer, H. H./Gerris, J. R. M./Vermulst, A. A. (2009): Managing multiple roles. Personality, stress, and work-family interference in dual-earner couples, in: *Journal of Individual Differences* 30 (1), S. 6–19.
- Yasbek, P. (2004): The business case for firm-level work-life balance policies. A review of the literature, Labour Market Policy Group, Department of Labour, Wellington, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf>
- Zedeck, S./Mosier, K. L. (1990): Work in the family and employing organization, in: *American Psychologist* 45 (2), S. 240–251.

# Work-Life Balance im Demographie-Kontext

## Neue Herausforderungen für die Rekrutierung und Bindung von High Potentials

Frank E. P. Dievernich und Nada Endrissat

### 1 Einführung

Die Rekrutierung von High Potentials ist trotz Finanz- und Wirtschaftskrise ein wichtiges Thema. Hochtalentierete Mitarbeiter werden weiterhin als Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gesehen. Und obwohl die Gesamtnachfrage nach akademischen Fach- und Führungskräften in den letzten Jahren zurückgegangen ist, besteht in vielen Branchen und Bereichen nach wie vor ein Nachfrageüberhang im Hinblick auf hochqualifizierte und durch hohes Potenzial gekennzeichnete Nachwuchskräfte (vgl. Spickschen 2005). Die Relevanz des Themas lässt sich bis in die frühen 60er Jahre zurück verfolgen, als die Carnegie Corporation erstmals von einem ‚Great Talent Hunt‘ in ihrem Jahresbericht sprach. Während des ‚Start-up-booms‘ in den 90er Jahren erlebte die Problemstellung einen Höhepunkt, der sich unter anderem in einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company mit dem Titel ‚The War for Talent‘ wider spiegelte (vgl. Spickschen 2005 und die dort zitierte Literatur). Das Thema ist somit an sich nicht neu, wirft aber offensichtlich weiterhin Fragen auf – wie aktuelle Publikationen zu diesem Thema belegen (vgl. Schamberger 2006 und Spickschen 2005). Bisher weitgehend unberücksichtigt geblieben ist die Erörterung des Problems unter der Perspektive der Work-Life Balance im Demographie-Kontext. Diese Lücken wollen wir mit dem hier vorliegenden Beitrag schließen.

Der Fokus unseres Beitrags wird dabei weniger auf best-practices für die Rekrutierungspraxis liegen (da leider in unserer Wendung des Themas noch zu wenig offensichtliche Beispiele vorliegen), sondern vielmehr in der Problematisierung und Herausarbeitung von aktuellen Herausforderungen sowie Lösungsskizzen für eine neue Form des Beziehungsmanagements. Dazu werden wir acht Thesen aufstellen, die die bestehende Rekrutierungspraxis, sowie den Fortschritt bei der Umsetzung der Work-Life Balance Thematik und den Umgang mit dem Demographischen

---

F. E. P. Dievernich (✉)  
Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung, Berner Fachhochschule,  
Morgartenstrasse 2a, 3000 Bern 22, Schweiz  
e-mail: Frank.Dievernich@bfh.ch

Wandel kritisch hinterfragen. Wir beginnen mit einigen grundsätzlichen Beobachtungen zum Thema Work-Life Balance bevor wir uns dem demographischen Wandel widmen. Beide Konzepte – so eine unserer Thesen – werden von den Unternehmen bisher so stark vernachlässigt, weil sie in einer Zeit der globalen Beschleunigung unattraktiv sind. Statt langfristiger Perspektiven werden kurzfristige Lösungen präferiert, die aber wiederum zu einer Bedrohung der langfristigen Zukunftsfähigkeit der Unternehmen führen kann. Ähnlich verhält es sich mit der Fokussierung auf best practices bei der Rekrutierung von High Potentials. Die isolierte Betrachtung von Tools zur Rekrutierung – so eine weitere These, die ebenfalls im Verlauf des Beitrags näher ausgeführt wird – greift zu kurz, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen geht. Es braucht eine langfristigere Orientierung, die die *Personalbindung* in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Wir werden diesem Argument nachgehen und die Implikationen einer solchen Perspektive für die tagtägliche Führungspraxis ausleuchten. Ein Fazit am Ende des Beitrags fasst die wesentlichen Aussagen zusammen.

## 2 Das Ende der Illusion einer Work-Life Balance

Das Thema Work-Life Balance wird gegenwärtig in das viel übergreifende Thema der Life Balance überführt.<sup>1</sup> Diese Entwicklung verweist auf die Entgrenzung von Privat- und Arbeitssphäre, die gerade bei Extremjobber, High Potentials sowie Potenzialträgern zu bemerken ist.<sup>2</sup> Diese Entgrenzung findet nicht nur aufgrund des, allgemein gesprochen, ‚Drucks auf dem Arbeitsmarkt‘ statt oder durch die Verdichtungstendenzen, die in der modernen Arbeitswelt seit langer Zeit kontinuierlich zu bemerken sind, sondern findet auch statt, weil eine proaktive, sinnvolle Aneignung der Arbeitswelt als Bestandteil der eigenen, persönlichen und privaten Lebenswelt vonstattengeht (vgl. Kels 2007). Der Arbeitskontext wird zum persönlichen Sinnerfüllungskontext, die Arbeitssphäre transformiert sich in einen Selbstverwirklichungsbereich. Arbeit schafft Sinn. Die Fokussierung auf Life Balance berücksichtigt diese Tendenz und schließt den Arbeitskontext nun in das Leben mit ein. Was eine angemessene Life Balance angeht, so bleibt das Grundproblem der Work-Life-Balance-Debatte jedoch bestehen, nämlich ob die Vorstellung von Balance, verstanden als eine Form eines Gleichgewichts, in dieser Arbeitswelt überhaupt zu halten ist oder – und das scheint wesentlich sinnvoller – als ein Prozess zu verstehen ist, bei dem ‚immer mal wieder‘ und eben zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlichen Bedürfnissen nachgegangen werden kann. Dazu ein Beispiel: Nach einer

<sup>1</sup> Siehe hierzu exemplarisch Stopfer (2008), die darüber hinaus deutlich macht, dass Balance kein Zustand ist, sondern ein Prozess.

<sup>2</sup> Siehe zur Entgrenzung zwischen Arbeit und Leben bspw. Voswinkel/Kocyba 2005. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass High Potentials sowie Potenzialträger zu Extremjobber werden, da sie im Fokus von Karriereentwicklungen und -aufstiegen bei den übergeordneten Führungskräften stehen. Im subjektiven Verständnis ist dies immer noch gekoppelt an eine besondere (quantitative) Leistungserbringung.

12-monatigen, extrem zeitintensiven Projektarbeit, bei der persönliche Bedürfnisse wie z. B. Sport, Bewegung und Freundschaften zu kurz gekommen sind, wird ein 3-monatiger sabbatical in Anspruch genommen.

Um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihren unterschiedlichen Bedürfnissen nachzugehen, wird es in einem ersten Schritt wichtig sein, individuelle Mitarbeiterbedürfnisse (z. B. fachliche Weiterentwicklung, Zeit für die Pflege der alternden Eltern, Teilzeitarbeit, sabbatical etc.) zunächst einmal zu thematisieren (also darüber sprechen zu können und gehört zu werden) und dadurch handhabbar zu machen. Der zweite Schritt in der Kommunikation bezieht dann die tatsächliche Gestaltung und Umsetzung der Bedürfnisse mit ein. Das sind bereits zwei zentrale Punkte, die darauf hindeuten, worum es bei der Rekrutierung und Bindung von High Potentials zukünftig stärker gehen muss.

**These 1:** *Bei der Rekrutierung von High Potentials unter Berücksichtigung der Life-Balance Thematik geht es erstens darum, die Bedürfnisse der High Potentials kennen zu lernen und zweitens, diese dann auch wirklich umzusetzen.*

Generell ist festzustellen, dass unter den Extremjobbern zwei Positionen bezüglich solch intensiver Arbeitsverhältnisse vorliegen, wobei die kritischen den unkritischen Stimmen gegenüber zuzunehmen scheinen. So sprechen befragte Personen davon, dass bezüglich einer Work-Life Balance teilweise pure Ignoranz in Unternehmen vorherrscht und dass es in Unternehmen, in denen Mitarbeiter diesen Einklang oder diese Balance nicht hinbekommen, zu einem Umdenken kommen muss.<sup>3</sup> Das gleiche gilt für die Life-Balance, um die es jetzt geht. Offen bleibt dabei vor allem, ob die Verantwortung für die Herstellung einer Balance bei den Mitarbeitern liegt, oder ob die Unternehmen ihrer strukturellen Verantwortung dafür nachkommen. Im Kontext des demographischen Wandels und in Bezug auf die Zielgruppe der High Potentials werden sie das müssen.

### **3 Demographischer Wandel – ein Unterschied, der (bislang) keinen Unterschied macht**

Mit der Frage nach der strukturellen Verantwortung der Unternehmen für die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse sind wir genau in jenem Bereich, der dafür verantwortlich ist, dass weder das Thema der Work-Life Balance (und vermutlich auch nicht das neue Konzept der Life Balance) noch das Thema der demographischen Entwicklung angemessen in den Unternehmen behandelt wurde und wird. Während man beim erstgenannten Thema die Verantwortung für eine adäquate Behandlung teilweise den einzelnen Mitarbeitern zuschieben kann, so versagt dies beim Demographie-Thema völlig. Seit Jahrzehnten ist bekannt, wie sich die Demographie entwickeln wird und welche radikalen Auswirkungen diese in der Beschäftigtenstruktur der Unternehmen hinterlässt. Dennoch ist so gut wie nicht

---

<sup>3</sup> Die unterschiedlichen Positionen sind sehr schön einzusehen in Reich (2008).

darauf reagiert worden.<sup>4</sup> Das birgt genug Überraschungspotenzial, um der Frage nach dem Warum nachzugehen.

Beide Themen, so die These, sind unvereinbar mit der vorherrschenden globalen Beschleunigung, der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung (vgl. Rosa 2008). An sich ist gegen die Form der Beschleunigung nichts einzuwenden, problematisch wird sie jedoch, wenn sie im Zuge ihrer Bewegung jegliche Form der Selbst-Reflexion mit zerstört; sich mit anderen Worten selbst die Grundlage nimmt, kompetent und steuernd an der Beschleunigung teilzunehmen. Das wird dann ersichtlich, wenn die Beschleunigung nur mehr als Gegenwärtsmoment bedient und der Blick auf die Zukunft nicht mehr gewagt werden kann, da alle Ressourcen für die Schussfahrt im ‚Hier und Jetzt‘ gebunden sind. Im Betriebswirtschafts- und Management-Kontext wird von dem Paradigma einer kurzfristigen Effizienzsteigerung gesprochen, die darauf verweist, dass in immer kürzeren Zeitperioden vor allem die Effizienz gesteigert, nicht mehr aber an zukunftsorientierten Strukturen gearbeitet wird (vgl. Dievernich 2007). Die Frage danach, in welcher Organisation wir eigentlich arbeiten, mit welchem Management wir es zu tun haben wollen und welche Formen der Innovationen dem Unternehmen und der Gesellschaft gut tun würden, wird in das Reich der Philosophie verschoben – und für die hat man in einer ökonomisierten Gesellschaft immer weniger Platz, Zeit und Musse.<sup>5</sup>

In genau diesen Rahmen, man könnte auch sagen, in diese Lücke, fallen nun die Themen (Work-)Life Balance und demographischer Wandel (vgl. Siemen/Dievernich 2008). Beide Themen verweisen – mehr oder weniger – auf eine Zukunft. In einer Wirtschaft aber, die Zukunftsinvestitionen wenig oder (etwas polarisierend gesagt) nicht belohnt, da die ‚Renditen‘ unklar und erst in der Zukunft anfallen, gibt es keine Anreize, sich mit diesen Themen näher zu befassen. Ein konkretes Beispiel: Eine Führungskraft, die verantwortlich für einen bestimmten Bereich ist und selbst daran gemessen wird, inwiefern sie zu einer kurzfristigen Effizienzsteigerung und/oder Kostenreduzierung beiträgt, tut sich mit Themen schwer, die zuerst einmal eine Investition bedeuten, ohne dass deren ‚return‘ klar absehbar beziehungsweise erst in einer späteren Periode zu Buche schlagen werden. Aus genau diesem Grund ist zu erklären, warum es kurzfristig (und aus einer einzelnen Führungskräfteperspektive betrachtet) rational klüger ist, nicht auf die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens zu setzen, sondern bei der begrenzten kurzfristigen Rationalität des eigenen Bereichs zu bleiben. Dass dabei die Grundlage wirtschaftlichen Handelns erodiert, wird billigend in Kauf genommen.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu die Kienbaum-Studie Work-Life Balance im Kontext des demographischen Wandels (Kienbaum 2007a).

<sup>5</sup> Zur Ökonomisierung der Gesellschaft vgl. Kurbjuweit (2005).

<sup>6</sup> Eine zusätzliche Erklärung liefert die fehlende Perspektive einer „Corporate Organizational Responsibility“, die darauf verweist, dass die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen nicht mehr an einzelne Positionen festzumachen ist und zudem die einzelnen Führungskräfte lediglich nur mehr begrenzte (und zum Teil konkurrierende) Bereichsverantwortungen übernehmen, die dazu führen, dass der Gesamtblick auf die Organisation verloren geht. Siehe hierzu Dievernich (2008).

**These 2:** *Sowohl das Thema (Work-)Life Balance als auch die Berücksichtigung des demographischen Wandels sind in einer Zeit der globalen Beschleunigung unattraktiv. Statt Langfristorientierung setzen Unternehmen lieber auf kurzfristige Lösungen. Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist dies jedoch kontraproduktiv.*

## 4 Die ‚beschleunigten‘ High Potentials

Für unseren Themenkontext ist relevant, dass dieses Paradigma nicht innerhalb der Grenzen der Organisation stehen geblieben ist, sondern bis in die Handlungs- und Entscheidungspraxis der Organisationsmitglieder bzw. potenzieller Mitarbeiter vorgedrungen ist. Bei der Planung persönlicher Karrieren und Biographie-Verläufe wird nicht nur mit den Paradigmen und Rationalitäten der Organisation kalkuliert, sondern diese werden zur Maxime für das eigene Handeln. In den persönlichen Karriereplanungen spielen langfristiges Denken nur mehr insofern eine Rolle, als das es darum geht, möglichst optimale Konstruktionsgrundlagen zu schaffen, mit denen Biographie-Verläufe als geplante Verläufe kommuniziert werden können. Eine Langfristigkeit in der Planung bezüglich eines jahrelangen Verbleibens in einer Organisation wird von vornherein ausgeschlossen.<sup>7</sup> Kurzfristigkeit also auch in den individuellen Planungen. Es ist für den Arbeitnehmer erkennbar geworden, dass die Wirtschaft und ihre Unternehmen keine wirklich verlässlichen Planungshorizonte mehr bieten können, so dass es gilt, jede Chance wahrzunehmen, um möglichst schnell auf der Seite der Karrieregewinner zu stehen, da es bereits morgen schon der Fall sein kann, dass man sich auf eine andere Stelle in einem anderen Unternehmen bewerben muss. Statt Loyalität und Sicherheit geht es um den Aufbau von ‚employability‘ (vgl. Aderhold/Wetzel/Rückert-John 2009).

**These 3:** *Nicht nur die Unternehmen, auch die High Potentials sind ‚beschleunigt‘ und verfolgen überwiegend eine Kurzfristperspektive.*

Die Spirale dreht sich folglich immer weiter, wobei beide Seiten, Unternehmen sowie ihre Mitarbeiter dazu beitragen, dass die Beschleunigung keine Ruhepause einlegen kann. Fordern die Unternehmen auf der einen Seite immer flexiblere Mitarbeiter mit möglichst viel Erfahrung, so fordern die Mitarbeiter immer schneller ein, auf andere Positionen zu gelangen, um nachzuweisen, dass sie im Stande sind, schnell Karriere zu machen und über einen attraktiven Erfahrungsschatz verfügen. Bei dieser Grundhaltung bleibt, ja muss die (Work-)Life Balance auf der Strecke bleiben, genauso wie die Bemühungen der Unternehmen nachhaltige auf den langfristigen angelegten demographischen Wandel ausgerichtete Instrumente anzubieten. Wer kann und soll in einem solchen Kontext noch glaubhaft vorleben, wie sie genutzt werden sollen? Die Realität ist, dass den Organisationen die Zeit für solche Themen nicht zur Verfügung steht und dass sie das (in der Tat ökonomisch) notwendige Verständnis hierfür vermissen lassen. Wirklich gelebte und nachhaltige

<sup>7</sup> Vgl. hierzu beispielsweise das Konzept der ‚boundaryless career‘ von Arthur/Rousseau (1996).

Best-Practice-Beispiele scheinen kaum greifbar. Es kann also nicht darum gehen, ein weiteres Thema oder Instrument (hier: die Life Balance) ‚durchs Dorf zu treiben‘, um die Problematik der High Potential-Rekrutierung zu lösen, als vielmehr die problematische Führungsrealität zu verändern. Zugegeben: Dies ist ein nicht minder schwieriges Unterfangen.

## 5 Gefährliche Fokussierung auf die High Potentials

Es ist im Rahmen der demographischen Entwicklung fahrlässig, sich auf die Rekrutierung von den quantitativ immer weniger werdenden High Potentials zu fokussieren. Daher wird die Diskussion vielfach um die Zielgruppe der Young Professionals erweitert, die bereits im Berufsleben stehen (vgl. van Winsen 1999). Aber auch diese Fokussierung wird nicht ausreichen, um den Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern im Rahmen der demographischen Entwicklung zu decken. High Potentials werden verstanden als Personen, die über hervorragende fachliche aber auch soziale Kompetenzen (soziales Verhalten) und überragendem Engagement verfügen. Ein Potenzialträger ist jemand, der sich durch ausgezeichnete fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen auszeichnet. Ein besonderes Lern- und Entwicklungsvermögen ist ebenfalls ein Anzeichen, genauso wie eine deutlich erkennbare Karriere-motivation (vgl. Kunz 2004). Unternehmen beziehen sich in den meisten Fällen bei der Definition von High Potentials auf Kriterien wie Noten in Diplom (Master), Vordiplom (Bachelor) und Abitur, Studiendauer, Fremdsprachenkenntnisse, eine große Zahl erstklassiger Praktika sowie eine erfolgreiche und einschlägige Berufsausbildung. Ebenfalls geschaut wird auf Stipendien und Forschungspreise, ein interessantes Thema in der Diplomarbeit, außeruniversitäres, gesellschaftliches Engagement in Vereinen und Studentenorganisationen, unternehmerische Kompetenzen (eigenes Unternehmertum), zum Teil ein Zweitstudium sowie ein oder mehrere längere Auslandsaufenthalte. Entscheidend, gerade in der Phase des persönlichen Vorstellungsgesprächs (Präsenzinterview oder als Telefoninterview), sind dann Kompetenzen, die auf persönliche Eigenschaften wie Führungsfähigkeit (hier geht es nicht nur um klassische disziplinarische Führungsfunktionen, sondern um die grundlegende Kompetenz, Menschen führen zu können), soziale Kompetenz, Verantwortungsbereitschaft, Kreativität und ein gewinnendes Wesen.<sup>8</sup> Betrachtet man diese Liste an Kriterien, dann dürfte angesichts eines immer kleiner werdenden Bewerbungskreises deutlich werden, dass der Schwerpunkt vor allem auf dem Lern- und Entwicklungsvermögen liegen muss, da entscheidend sein wird, das bestehende Potenzial an Mitarbeitern in jene Funktionen hin zu entwickeln, die für

---

<sup>8</sup> Siehe hierzu exemplarisch Franke (1999), der ebenfalls darauf verweist, dass die Liste sich (über die Zeit hinaus, Anm.: FD) beliebig verlängern lässt. Auch ist klar, dass in Bezug auf unterschiedliche Funktionen und eventuell sogar Branchen verschiedene Kriterien innerhalb der Unternehmen zum Einsatz kommen. Vgl. für eine umfassende Übersicht auch Spickschen (2005).

die Zukunft des Unternehmens wichtig sind. Entsprechende Beobachtungstechniken sind bei Potenzialeinschätzungen und Rekrutierungen bereits im Einsatz.<sup>9</sup>

**These 4:** *Die einseitige Fokussierung auf die High Potentials versperrt den Blick für das Potenzial anderer Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen und ist somit für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ‚gefährlich‘.*

## 6 Mitarbeiterrekrutierung neu gesehen: die Mitarbeiterpflege und -bindung

Die bisher eher einseitige Fokussierung auf High Potentials spiegelt gleichzeitig das Problem der Organisationen wider, zu glauben, dass man lediglich die klassischen Rekrutierungsbemühungen kurzfristig und schnell intensivieren muss (nach dem Motto: ‚Mehr von demselben‘), um das Problem des demographischen Wandels zu lösen. Ohne sich die Zeit zu nehmen, bestehende Praktiken zu reflektieren, verkompliziert sich das Problem in dem Masse, dass niemand mehr sieht, dass alle Organisationen gleich reagieren, also alle Organisationen auf demselben Terrain unterwegs sind. Es braucht daher eine ‚aufwendigere‘ und ggf. zeitlich intensivere aber letztlich effektivere Alternative: Auch wenn die Rekrutierung im Rahmen eines knapper werdenden Bewerberpools zugegebenermaßen schwieriger wird, so ist das Hauptproblem doch eher in der Mitarbeiterbindung zu verankern.

Für die meisten Unternehmen spielt die Frage nach der Bindung von High Potentials oder Potenzialen eine eher nachgeordnete Rolle, da Bindungsversuche Zeit und Bindungskompetenz benötigen, die in der Alltagspraxis und in den Führungsprozessen keinen oder kaum einen expliziten Platz haben. Genau das ist auch der Grund, warum die Umstellung auf ein über die High Potentials hinaus bestehendes Potenzialentwicklungs- und Bindungsverfahren innerhalb der Unternehmen problematisch erscheint. Zwar sind an vielen Stellen die jeweiligen HR-Abteilungen sehr engagiert, wenn es darum geht, für diese Themen zu werben; gleichwohl fehlt ihnen aber das nachhaltig gelebte Verständnis für diese Themen in der Praxis der Fachbereiche. Personal und die damit zusammenhängenden Themen werden gerne im Verantwortungsbereich der HR-Funktion belassen, ohne dass dabei gesehen wird, dass dies genuin die Aufgabe einer (strategischen) Unternehmensführung sowie der Führungskräfte vor Ort ist.<sup>10</sup> Ohne das zeitliche Investment einer Kontakt- und damit Bindungsarbeit sind langfristig Potenziale weder zu generieren noch zu halten – unabhängig aller denkbaren und im Einsatz befindlichen Instrumente.

<sup>9</sup> Ein Beispiel stellt die STAR-Technik dar (Situation, Target, Action, Result), bei der es darum geht zu betrachten, inwiefern Erlerntes aus der Vergangenheit in anderen Situationen zur Anwendung gekommen ist oder gerade kommt.

<sup>10</sup> So sprechen bspw. Wiltinger/Simon (1999) davon, dass „die Rekrutierung von High-Potentials (eine) generische Managementaufgabe (ist)“.

**These 5:** *Ein zentrales Problem der High Potential Rekrutierung ist die Mitarbeiterbindung – hierzu fehlt den meisten Unternehmen jedoch die notwendige Zeit und die Kompetenz.*

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaften und Organisation liefert in diesem Zusammenhang eine interessante Erkenntnis. Demnach weisen die drei bedeutungsvollsten Rekrutierungsinstrumente im Zusammenhang mit High Potentials alle in die gleiche Richtung: Sei es die Zusammenarbeit mit Hochschulen, die Nutzung von persönlichen Beziehungen oder die Maßnahme ‚Mitarbeiter werben Mitarbeiter‘ – alle drei weisen auf eine intensive und neue Form der *Kontaktpflege* hin.<sup>11</sup> Der Erfolg beispielsweise von einer Hochschulkoooperation, mit denen sich die Unternehmen frühzeitig Kontakt zu Potenzialträgern sichern wollen, hängt nicht davon ab, *wie viele* Kooperationen bestehen, sondern *wie intensiv sie gepflegt* werden. So wird ein Wettbewerb der ‚angemessenen Pflegeintensität‘ entstehen und nur jene Unternehmen werden umgekehrt von den Hochschulen gepflegt, die Zeit und folglich auch ‚manpower‘ in die Pflege dieser Kontakte investieren. An dieser Stelle macht es also keinen Sinn, weitere, noch ausgetüfteltere Instrumente vorzustellen oder zu entwickeln, sondern eher den Fokus auf die qualitative Anwendung dieser Instrumente zu richten, bei der die Kontaktpflege im Vordergrund steht. Im Rahmen der demographischen Entwicklung macht es Sinn, den gesamten Instrumenten-Apparat unter dem Filter der Kontakt- und Pflegefunktion zu beleuchten, um eine nachhaltige Potenzialrekrutierungs- und -bindungsbilanz vorweisen zu können.

## 7 Bitte keine neuen Rekrutierungsinstrumente!

Der Blick auf die zunehmend eingesetzten und sinnvollen Instrumente zur Rekrutierung von High Potentials macht Gesagtes deutlich: Es sind vornehmlich kommunikationsintensive Kontakt- und Bindungsinstrumente, die eine Rolle spielen. Dazu gehören:

- Karrieretage und Workshops an Hochschulen
- Hochschul-, bzw. Lehrstuhlkoooperationen
- Firmenworkshops
- Bewerberberatung
- Vergabe von Diplomarbeiten bis hin zu Formen von Probearbeiten

All diese Instrumente tragen nur bei geglückter Kontakt- und Beziehungspflege Früchte. Rekrutierungspraktiken, die lediglich auf Printmedien abstellen, gehören

---

<sup>11</sup> Das Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (2008) fasst die genannten Rekrutierungsinstrumente auf drei zusammen: Zusammenarbeit mit Hochschulen, Nutzung von persönlichen Beziehungen sowie Maßnahmen MA werben MA. Die Internetjobbörse wird dabei zu einem Hygienefaktor des Rekrutierungsgeschäftes, nicht aber ausschlaggebend für die tatsächliche Rekrutierung und Bindung der High Potentials.

der Vergangenheit an.<sup>12</sup> Da derzeit alle Unternehmen beginnen auf diese Instrumente zurückzugreifen, lassen sich Unterschiede oder Vorteile vornehmlich durch den Bereich der persönlichen Empfehlung erzielen. Dieser Rekrutierungskanal wird immer wichtiger – er wird vielleicht zum wichtigsten und effektivsten Rekrutierungsinstrument der Zukunft. Dafür aber braucht es zweierlei: Zum einen braucht es eine, sehr allgemein formuliert, positive Kultur, die es den Mitarbeitern leicht macht, das Unternehmen weiterzuempfehlen (Programme wie ‚Mitarbeiter werben Mitarbeiter‘ zielen genau in diese Richtung, haben aber nur dann Erfolg, wenn man auch Stolz auf das Unternehmen sein kann und eine ‚gute Kultur‘ vorfindet; allein hohe Geldprämien von Seiten der Unternehmen anzubieten sichert noch nicht den Zugang zu den persönlichen Netzwerken der einzelnen Mitarbeiter). An genau dieser Stelle gewinnen jene Informationen an Gewicht, die eine Aussage darüber treffen können, wie sehr man innerhalb des Unternehmens gepflegt wird, wie sehr die Führungs- und Kommunikationskultur beschaffen ist und inwiefern man dabei unterstützt wird, Karriereoptionen gestalten zu können und beispielsweise individuelle Bedürfnisse im Rahmen einer (Work-)Life Balance umsetzen kann. Zum anderen braucht es ein Verständnis auf Seiten des Unternehmens, dass jeder einzelne Mitarbeiter Botschafter und Rekrutierer für das Unternehmen ist. Um dieses neue Verständnis von Mitarbeitern auch wirklich zu ‚leben‘, müsste sich an vielen Stellen in den Unternehmen die Führungspraxis ändern. Von daher braucht es mehr denn je eine bewusste Verankerung der Rekrutierungsfunktion bei den Führungskräften.

Dass trotz der zunehmenden Bemühungen um die High Potentials während der Rekrutierungsphase viele davon das Unternehmen später enttäuscht wieder verlassen hängt sicherlich auch mit der zunehmenden Diskrepanz von anfänglicher Werbekommunikation und Personalmarketing-Kontaktpflege ab und dem, wie sich das Unternehmen dann in der Alltagspraxis präsentiert. Genau an dieser Stelle nehmen die Führungskräfte vor Ort die Staffel in die Hand, wenn es darum geht, eine erfolgreiche Personalmarketing-Kommunikation mit Leben zu füllen. Genau das passiert aber zu wenig. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass es laut einer Studie von Roland Berger zu einer sinkenden Loyalität der High Potentials gegenüber den Unternehmen kommt, in denen sie beschäftigt sind. Und auch hier wird erneut darauf verwiesen, dass Coaching, Mentoring und eine auf Mitarbeiterzufriedenheit ausgelegte Unternehmenskultur Voraussetzungen sind, um junge, talentierte Mitarbeiter (zu gewinnen und) zu halten (vgl. Roland Berger Strategy Consultants 2008). Sprechen wir an dieser Stelle von Coaching und Mentoring, dann sind das zwei exponierte Instrumente, die darauf abstellen, einen intensiven Kontakt mit einem Gegenüber bzw. mit sich selbst herzustellen. Für die Bindung ist nicht relevant, dass bspw. Coaching zu einem entsprechenden Coach als Instrument angeboten wird; fruchtbar werden diese Instrumente erst dann, wenn eine feste Beziehung zum jeweiligen Management, vor allem der eigenen Führungskraft besteht, die das Thema ‚Persönliche (Karriere-)Entwicklung‘ im Auge hat und praktisch mit Leben füllt. Unter diesem

---

<sup>12</sup> Die Stellenanzeige als Königin der Rekrutierungsinstrumente, wie das noch 1997 Zaugg schrieb (Zaugg 1997), dürfte der Vergangenheit angehören. Sie ist heute lediglich ein Aushängeschild, gewonnen wird der High Potential aber letztendlich durch die Qualität des Kontaktes.

Gesichtspunkt sind die Ergebnisse einer Kienbaum-Studie von 2007 mit Vorsicht zu genießen, wenn sie nur vordergründig gelesen werden. Die Studie weist darauf hin, dass es vor allem fehlende Karriereperspektiven sind, die dazu führen, dass High Potentials nur schwer rekrutiert werden können.<sup>13</sup> Es wird weiter aufgezeigt, dass 48% der befragten Unternehmen aus diesem Grund eine hohe Anzahl interner Weiterbildungsmaßnahmen anbietet. Wichtig an dieser Stelle ist zu verstehen, dass das Angebot an solchen Maßnahmen allein nicht dafür verantwortlich ist, ob die High Potentials zu rekrutieren und zu binden sind oder nicht. All diese Angebote sind ‚lediglich‘ als Hygienefaktoren der Personalrekrutierung zu sehen. Der entscheidende Faktor ist der Rahmen, in dem diese Instrumente eingebettet sind.

In erster Linie stellt dieser Rahmen den Kontakt, die Pflege der Beziehungen zu den jeweiligen Mitarbeitern, in unserem Falle der Potenzialträger dar. Fehlt eine solche Bindung, wird es überhaupt erst möglich, dass High Potentials sich durch andere Unternehmen abwerben lassen können (dies wird als Hauptgrund in der besagten Studie für die Fluktuation genannt, daneben wurden fehlende Karriereperspektiven und ‚private Angelegenheiten‘ genannt). Gerade hinter letztem Punkt kann die fehlende Umsetzungsmöglichkeit für eine Life Balance liegen. Als Lösungsschritt kann an dieser Stelle auf all jene Instrumente hingewiesen werden, die im Rahmen von (Work-)Life Balance Bemühungen bekannt, aber aus verschiedenen (oben bereits andiskutierten) Gründen nicht vom Unternehmen angeboten oder von den Mitarbeitern nicht genutzt werden. Die (ehrlliche) Ermutigung und Unterstützung durch die Führungskraft, diese Instrumente zu nutzen, ist Voraussetzung, damit diese Instrumente auch ihre Wirksamkeit erfüllen können.<sup>14</sup> Vor allem braucht es Führungskräfte, die vormachen, wie eine Anwendung dieser Instrumente im Sinne einer Life Balance aussehen kann.

Der Vollständigkeit halber muss an dieser Stelle auf einen weiteren wichtigen Faktor verwiesen werden: Neben den bis hierhin beschriebenen ‚internen‘ Instrumenten kommt entscheidend als eher ‚externes‘ Beobachtungskriterium das Unternehmensimage hinzu, welches ausschlaggebend für den Rekrutierungserfolg ist. Top Talente legen hierauf einen besonderen Schwerpunkt (vgl. Franke 1999 sowie Kienbaum 2007). Das ist verständlich, da das Image eines Unternehmens einen entspre-

<sup>13</sup> Zudem benennt die Studie das Unternehmensimage, welches verantwortlich ist, ob High Potentials anheuern oder nicht (vgl. Kienbaum 2007).

<sup>14</sup> So zeigt die Kienbaum-Demographie-Studie (Kienbaum 2007a), dass Teilzeitarbeit zu 81,5% eingeführt wurde, gefolgt von Fitness-Angeboten und Betriebssport zu 65,3% sowie Gesundheitschecks zu 53,2%. Blickt man auf die Vielfältigkeit der Maßnahmen, so wird ersichtlich, dass unter Work-Life Balance bereits eher ein Verständnis von Life Balance Einzug gehalten hat. So werden neben den genannten Instrumenten folgende genannt: Jahresarbeits- und Lebensarbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, sabbaticals, Telearbeit, Job-Sharing, Kinderbetreuung, Haushaltsnahe Dienstleistungen, Gesundheitsfördernder Arbeitsplatz sowie Andere. Die Aufzählung zeigt besonders gut, dass Work-Life Balance mehr als, als nur die Frage nach der Gesundheitsförderung oder des Gesundheitsmanagements, wenn dieses verstanden werden kann als „Handlungsstrategie...“, die darauf abzielt, methodisch und strategisch Gesundheitsressourcen im Unternehmen aufzubauen bzw. bereits vorhandene Aktivitäten im Unternehmen systematisch zusammenzuführen – unter der Prämisse sich umfassend, lösungsorientiert und nachhaltig mit den Bereichen Mensch – Organisation – Arbeit auseinanderzusetzen“ (Stopfer 2008, S. 33/34).

chenden Vorteil zu versprechen scheint, wenn es darum geht, nach einer bestimmten Zeit an anderer Stelle einen nächsten Karriereschritt zu machen.<sup>15</sup> Die Schwierigkeit für die Unternehmen besteht nun darin, dass sie es schaffen müssen, nicht nur Lippenbekenntnisse abzugeben, sondern die zuvor benannten Praktiken in die Realität umzusetzen, so dass es zu keinen Enttäuschungen und dem Verlust an Glaubwürdigkeit kommt. Erst wenn es zu ‚echten‘ positiven Erfahrungen durch die Betroffenen selbst kommt und es sich nicht nur um eine Inszenierung durch die Rekrutierungs- oder Personalmarketingabteilung handelt, haben wir es mit einer glaubwürdigen und vertrauensvollen Kommunikation zu tun. Der Witz ist, dass mittlerweile die meisten High Potentials wissen, dass alle Unternehmen mehr oder weniger die gleichen Kommunikationsmedien und Instrumente einsetzen (das gilt im Besonderen für die großen Unternehmen) und dass Rekrutierungspraktiken oftmals nicht sehr viel mit der Realität in den Unternehmen zu tun haben. Von daher ist zu bezweifeln, ob weitere Investments in immer aufwendigere Rekrutierungspraktiken langfristig ihren Zweck erfüllen. Worauf es ankommt, ist die tatsächliche Bindungs- und Pflegearbeit zu den einzelnen Mitarbeitern, die zuvor als High Potentials identifiziert wurden.<sup>16</sup>

## 8 Dann doch neue Rekrutierungsinstrumente: Vertrauen und spannende Netzwerke

In einer Welt, in der die High Potentials und andere Potenziale die Unternehmen selbst als Mittel für ihre eigene Karriereentwicklungen betrachten, wird es zunehmend wichtiger, sie zu ‚überraschen‘, indem man sich tatsächlich um sie kümmert, indem tatsächliche, echte, authentische und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen von Seiten der Führungskräfte aufgebaut werden. Ist eine solche Bindung einmal etabliert, kostet es von Seiten der Mitarbeiter viel Kraft, diese einfach wieder zu beenden. Erfolgreiche Abwerbungsversuche anderer Unternehmen können dann nicht mehr so leicht stattfinden. Sich von einer ‚kümmernden‘ Führungskraft zu verabschieden ist schmerzlich. Von vertrauensvollen Beziehungen trennt sich niemand gerne.

**These 6:** *Vertrauensvolle Beziehungen führen zu einer Bindung an das Unternehmen und machen den Unternehmenswechsel bzw. die Abwerbung der High Potentials und anderer Potenzialträger schwieriger.*

Für die Rekrutierungspraktiken sowie die Personalmarketingkommunikation der Unternehmen bedeutet das zum einen aufzuzeigen, wie die Führung oder gar konkrete Führungsbeziehungen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen

---

<sup>15</sup> Siehe hier die zuvor getätigten Aussagen bezüglich der ‚Konstruktionsressource‘ Unternehmen, die für die individuellen Konstruktionen der Erwerbsbiographien relevant ist.

<sup>16</sup> So benennt z. B. Rabanser (2009) in ihrem Artikel einige dieser Praktiken. Bezüglich der Road-Show der Robert Bosch GmbH heißt es: „Mit zwei zu mobilen Messezentren umfunktionierten Trucks machten Unternehmensvertreter Station an elf deutschen Universitäten“. Das ist sicherlich imposant, die Frage ist aber, mit welchen „nachträglichen Kommunikationstrucks“ fahren die Unternehmen auf, um den entstandenen Kontakt langfristig zu pflegen.

von Mitarbeitern in dem benannten Sinne umzugehen hat. Es muss für Potenziale ersichtlich werden, dass das Unternehmen auch etwas mit diesen Kompetenzen, Interessen, Neigungen, Karriere- und Lebensvorstellungen anfangen kann. Und dass die Kreativität und das Interesse des Unternehmens groß genug ist, dass es fast immer eine geeignete Aufgabe, Herausforderung und Zukunft für den Mitarbeiter kreiert. Zudem muss – und das ist das Wichtigste – das Unternehmen aufzeigen können, dass es als Partner für die Gestaltung von Erwerbsbiographie-Konstruktionen zur Verfügung steht. Es braucht nicht die explizite Darstellung von Programmen, als vielmehr die Präsentation von Personen, die im Sinne eines guten Patchworks zeigen können, wie sie sich innerhalb des Unternehmens bewegt haben, geblieben sind und gleichzeitig die eigene employability steigern konnten. Es geht darum aufzuzeigen, welche Ideen, Mitarbeiter von ihrer Karriere, vom Unternehmen hatten (vor und während des Eintritts) und wie diese sich durch die konkrete Arbeit und die konkrete Führung im Unternehmen *erweitert* haben.

Die Unternehmen müssen zum anderen verstehen und dahingehend folgerichtig ihre Rekrutierungsaktivitäten umstellen, dass sie zunehmend als ‚Optionennetzwerk‘ angesehen werden: Mit welchen Menschen, Aufgaben, Kompetenzen und Images komme ich zusammen und geben diese mir genug Fantasie- und Konstruktionspielraum, um zu einem späteren Zeitpunkt mir selbst oder potenziellen Arbeitgebern eine gute und schlüssige Geschichte meines Berufswegs darzustellen, die interessant genug ist, mir einen weiteren (beruflichen) Anschluss sicherzustellen? In der heutigen Zeit geht es darum, sich selbst sehr schnell in einem entsprechenden Netzwerk zu verankern und selbst zu einem Knotenpunkt zu werden, auf den andere zugreifen können. Nicht die vordergründige direkte Verwertbarkeit steht dabei im Vordergrund, sondern die Potenzialität, eines Tages ‚das alles‘ oder besser ‚einiges daraus‘ aktivieren und nutzen zu können. Für die Rekrutierungstätigkeit innerhalb der Unternehmen und gerade im Zeitalter des demographischen Wandels bedeutet das vor allem, sich selbst als Netzwerk spannender Menschen und Tätigkeiten zu präsentieren (in denen spannende Menschen und Tätigkeiten weiter wachsen und entstehen können). Unternehmen müssen sich als Partner ihrer Mitarbeiter verstehen, die dabei behilflich sind, persönliche und interessante Netzwerke aufzubauen. Für diesen Schritt jedoch braucht es ein radikales Umdenken in der Personal- und Führungsarbeit.

**These 7:** *Unternehmen sollten sich ihren Mitarbeitern als interessante und spannende (Personen-)Netzwerke präsentieren, die ihnen unterschiedliche Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.*

## **9 Erfolgreiche Potenzialrekrutierung und -bindung beginnt mit einem entsprechenden Führungsverständnis**

Man kann es nicht oft genug wiederholen: Was es im Rahmen einer erfolgreichen Personalrekrutierung und -bindung braucht, ist ein Führungsverständnis innerhalb der Organisationen, die es den Führungskräften erlaubt, Zeit in die Führungsarbeit, in die sozialen Beziehungen zu investieren.

Diese Zeit muss genutzt werden, um flexibel auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, es braucht Zeit, um individuelle Führungsbeziehungen entstehen lassen zu können. Nicht die ausgeklügelte Welt einer vorgezeichneten Führungs-, Fach- oder Projektkarriere ist entscheidend, sondern die (strukturelle und zeitliche) Flexibilität (insbesondere von Führungskräften) auf Mitarbeiter eingehen zu können. Das hat entscheidend mit sozialer Kompetenz zu tun. Hinzu kommt, dass ein Führungsverständnis entscheidend ist, welches darauf abzielt, Stärken zu stärken und eben nicht (wie das in vielen Fällen die Regel ist) Defizite versucht aufzuspüren (vgl. beispielhaft Fournier 2008 sowie Christiani/Scheelen 2002). Um gezielt die Entwicklungsoptionen einer Organisation den Mitarbeitern anbieten zu können, müssen Führungskräfte zuallererst diese Optionen kennen. Dazu gehören sicherlich, die Angebote, über die das HR-Management in Fragen der Mitarbeiterentwicklung und -bindung verfügt, zu kennen. Wichtiger erscheint jedoch der Austausch der Führungskräfte untereinander, wenn es darum geht, einen Überblick zu bekommen, an welcher Stelle innerhalb der Organisation Potenzialträger vorzufinden sind (gerne mit Unterstützung durch HR) und zum anderen, welche Formen der Weiterqualifikation, z. B. in Form von Jobrotation möglich sind, bzw. welche sie möglich machen wollen – eben weil es Potenziale gibt, die gebunden werden müssen. Nur die Gesamtgruppe der Führungskräfte, die derart besonnen und uneigennützig mit den Potenzialen der Organisation arbeitet, ist im Stande, diese Human Ressourcen für das Unternehmen im harten Wettbewerb zu sichern. Gesagtes zeigt, worum es geht: Nicht nur, dass die Potenziale, wie bereits geschildert, die Organisation nach ihrem Netzwerkpotenzial absuchen, es sind auch die Führungskräfte, die in ihrer täglichen Arbeit lernen müssen, das Führungskräfte-Netzwerk entsprechend einzusetzen und zu pflegen.<sup>17</sup> Auch hier wird wieder deutlich, dass Zeit für diese Art der Pflege benötigt wird, dass gute, zukunftsfähige Führung nicht mehr ohne Zeit ablaufen kann. Führungskräfte, die auf Pflege setzen, suchen bezüglich der Entwicklung und Bindung ihrer Mitarbeiterpotenziale das eigene Netzwerk nach Entwicklungs- und Bindungsoptionen ab. Um das leisten zu können, braucht es vor allem Führungskräfte, die neben der zeitlichen Ressource, die sie sich für diese Führungsarbeit nehmen, eine, wie bereits gesagt, ausgeprägte soziale Kompetenz besitzen, die sicherstellt, dass Kontakt zu Mitarbeitern und Führungskräftekollegen entsteht und die entstandene Beziehung gehalten wird (vgl. Dievernich 2009 und Müller 1992).

**These 8:** *Führung ist Beziehungs- und ‚Pflege‘-Arbeit.*

---

<sup>17</sup> Im Übrigen gilt gleiches Prinzip für sie selbst. Als Führungskräfte (mit oder ohne weiteres Potenzial) ‚checken‘ sie selbst die Organisation nach Entwicklungsoptionen ab. Dazu gehört auch das eigene Führungskräfte-Netzwerk als Konstruktionsbaukasten mit den entsprechenden Bausteinen für die eigene Zukunft abzusuchen.

## 10 Anregungen für eine beziehungs- und pflegeorientierte Führungsarbeit

Es ist leicht von sozialer Kompetenz zu sprechen, jedoch muss sie in diesem Kontext näher spezifiziert werden. Ein großes Kontakt- und Beziehungspotenzial liegt in der Fähigkeit, Fragen zu stellen und Zuhören zu können.<sup>18</sup> Beides schafft eine enorme Bindung. Bezüglich der ‚neuen‘ Managementfunktion ‚Pflege‘ (vgl. Dievernich 2009) sowie der hohen Relevanz dieser Funktion in Bezug auf den demographischen Wandel, erscheinen nachfolgende reflektorische Fragen (die in Anlehnung an Matthias Lauterbach entstanden sind) für Führungskräfte viel versprechend. Sie erlauben es der Führungskraft, ihre eigene Situation sowie ihre Beziehung zu den Mitarbeitern und deren Bedürfnisse hinsichtlich einer (Work-)Life Balance zu reflektieren (vgl. Lauterbach 2008). Gleichzeitig sind sie Grundlage für das aktive Gestalten der Beziehungspflege. Führungskräfte sollten diese Fragen für sich und im vertrauensvollen Führungskräftenetzwerk thematisieren und beantworten können:

1. Wie gestalte ich eine persönlich wertschätzende Beziehung mit meinen Mitarbeitern?
2. Weiss ich, woran meine Mitarbeiter ein gutes, bindendes Gespräch mit mir festmachen?
3. Weiss ich, wie die Life Balance meiner Mitarbeiter aussieht?
4. Wie Sorge ich dafür, dass meine Mitarbeiter über die notwendigen Ressourcen an Zeit, Energie, Know-How, Budget, etc. verfügen oder sich diese verschaffen können, um die Aufgaben im Sinne einer Life Balance zu bewältigen?
5. Wie erfolgt die Abstimmung zwischen den Qualifizierungsprofilen, den Erfahrungen, den Ressourcen meiner Mitarbeiter und ihrem Einsatz?
6. Wie halte ich die Balance von Forderung und Förderung bei mir und meinen Mitarbeitern?
7. Wie reflektiere ich die Auswirkungen meines Führungsstils und meines konkreten Führungsverhaltens auf die Mitarbeitenden in Bezug auf Motivation, Leistungsfähigkeit, Entwicklung sowie auf deren Life Balance?

In einer entsprechenden, vertrauensvollen und sozialkompetenten Stimmung ist es im Rahmen der konkreten Potenzial- und Mitarbeiterpflege wichtig, folgende, beziehungspflegerische Fragen zu stellen oder zumindest dem Mitarbeiter diese Fragen zur (stillen) Selbstbeantwortung an die Hand zu geben:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Was mit Fragen alles bewegt und bewerkstelligt werden kann, zeigt sehr schön als Vertreter des systemischen Denkens Simon/Simon-Rech (2008) mit dem Standardwerk „Zirkuläres Fragen“.

<sup>19</sup> Wohl gemerkt: Es geht in keiner Weise darum, die genannten Fragen lediglich als Mittel zum Zweck einer Bindungspolitik zu stellen. Sicher ist, dass das schief gehen würde. Es braucht zwingend den authentischen Bezug. Es braucht das Interesse an den Antworten und den jeweiligen Mitarbeitern. Es braucht die Freude, mit den Mitarbeitern gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten und positive Erlebnisse zu gestalten. Vgl. zu diesen Fragen erneut auch Stopfer (2008).

1. Was haben Sie bisher erreicht und wie zufrieden sind Sie damit?
2. Passen die von Ihnen gelebten Balancen zu dem, was Sie als Ihren Lebenssinn, ihr Lebensziel beschreiben?
3. Welche Balance erleben Sie als stimmig, in welchen Lebensbereichen sind Sie aus der Balance geraten?
4. Was können Sie, was kann ich als Führungskraft tun, um die Herstellung von Balance sicherzustellen?
5. Welchen Lebensbereichen, Herausforderungen möchten Sie mehr Zeit widmen? Wie viel Zeit soll wofür eingesetzt werden?
6. Wie viele und welche Herausforderungen brauchen Sie, möchten Sie haben und wozu?

Gerade die beiden letzten Fragen verweisen auch auf die Fragen der Karriereentwicklung. Sie sind zuerst eher breit gestellt und spannen einen Raum, der durch die Mitarbeiter im Gespräch gefüllt werden kann. Die Möglichkeit diese im Zweiergespräch mit der Führungskraft zu füllen, schafft Bindung, zumal wenn die Führungskraft sich authentisch und regelmäßig in diesen Raum begibt. Gemeinsam an diesen oder ähnlichen Fragen zu arbeiten, ist Grundlage für ein wirkliches Bindungsprogramm von Potenzialen. Nicht nur das; es stellt gleichzeitig die vertrauensvolle Grundlage dar, dass Potenziale sich zu erkennen geben. Über Führungskräfte und Unternehmen, die es ihren Führungskräften erlauben, derart zu kommunizieren, wird gesprochen. Sicher positiv. Das ist das beste Instrumentarium, um in Zeiten des demographischen Wandels (und darüber hinaus sowie davor) die Rekrutierung sowie die Bindung von Potenzialen zu sichern.

## 11 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag hat versucht, das Thema Personalrekrutierung von High Potentials vor dem Hintergrund der (Work-)Life Balance und des demographischen Wandels zu beleuchten. Dazu wurden bestehende Schwierigkeiten und Widersprüche der Konzepte dargestellt und diskutiert. Als zentrale Herausforderungen wurden identifiziert: die Dominanz der Kurzfristorientierung bei Unternehmen und High Potentials; der einseitige Rekrutierungsfokus auf die High Potentials, der den Blick auf andere Potenzialträger in den Unternehmen versperrt; sowie – und das ist eine unserer zentralsten Thesen – die notwendige Erweiterung des Verständnisses der Personalrekrutierung um den Aspekt der Personalbindung und -pflege. Als neue ‚Rekrutierungsinstrumente‘ wurden demnach der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und die Darstellung des Unternehmens als spannendes (Personen-)Netzwerk vorgestellt. Die Personalbindung und -pflege sind Aufgaben der Führungskräfte, weshalb Führung am besten als Pflege- und Beziehungsarbeit verstanden werden kann. Erste Anhaltspunkte, wie eine solche Führungsarbeit praktisch aussehen kann, geben beispielhafte Fragestellungen, mit deren Hilfe Führungskräfte

ihre eigene Führungsarbeit, ihre Beziehungsgestaltung und Pflege zu den Mitarbeitern und die Umsetzung von (Work-)Life Balance Bedürfnissen der Mitarbeiter reflektieren können. Entscheidend für den Erfolg dieser Fragestellungen – genauso wie für alle anderen Instrumente und Konzepte der Rekrutierung oder (Work-)Life Balance – ist, dass sie nicht mechanisch abgearbeitet werden, sondern authentisch und ehrlich (vor-)gelebt werden. Auf diese Weise lassen sich (fast alle) Herausforderungen der Personalrekrutierung und -bindung meistern. Es geht darum, Zeit für Handeln zu generieren. Handeln – in diesem Fall ‚Pflegen‘ – als einziger Weg, um aus Krisen(szenarien) herauszukommen.

## Literatur

- Aderhold, J./Wetzel, R./Rückert-John, J. (2009): Das Unbehagen der Organisation. Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen?, in: Wetzel, R./Aderhold, J./Rückert-John, J. (Hrsg. 2009): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung, Heidelberg.
- Arthur, M.B./Rousseau, D.M. (1996): The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era, Oxford.
- Christiani, A./Scheelen, F. (2002): Stärken stärken, Frankfurt a. M.
- Dievernich, F. (2007): Pfadabhängigkeit im Management, Stuttgart.
- Dievernich, F. (2008): Corporate organizational responsibility. Innovationsmanagement, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 10/2008.
- Dievernich, F. (2009): Pflege als Grundfunktion des Managements. Anhaltspunkte für eine zeitgemäße Führung, in: Lernende Organisation, LO 51/2009.
- Franke, N. (1999): High potentials. Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69 (8, 9), S. 889–911.
- Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (2008): Fraunhofer-Studie. Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung, Stuttgart.
- Kels, P. (2007): Flexibilisierung und subjektive Aneignung am Beispiel globaler Projektarbeit, in: Szydlik, M. (Hrsg. 2007): Flexibilisierung. Folgen für Familie und Sozialstruktur, Wiesbaden, S. 113–129.
- Kienbaum (2007): Kienbaum-Studie. High-Potentials 2007, Gummersbach.
- Kienbaum (2007a): Kienbaum-Studie. Work-Life Balance im Kontext des demographischen Wandels, Gummersbach.
- Kunz, G. (2004): Nachwuchs fürs Management. High Potentials erkennen und gezielt fördern, Wiesbaden.
- Kurbjuweit, D. (2005): Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen, Reinbek bei Hamburg.
- Lauterbach, M. (2008): Gesundheitscoaching, Heidelberg.
- Müller, W.R. (1992): Führung als Beziehungsgestaltung, in: Schriftenreihe SV-Service.
- Rabanser, N. (2009): Mit Hochschulen enger kooperieren, in: <http://hr.monster.de>
- Reich, H. (2008): Die Last der 70 Stunden-Woche, in: managermagazin, 24. April 2008.
- Roland Berger Strategy Consultants (2008): Roland Berger-Studie. Talentmanagement in CEE, München.
- Rosa, H. (2008): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a. M.
- Schamberger, I. (2006): Differenziertes Hochschulmarketing für High Potentials, Norderstedt.

- Siemen, C./Dievernich, F. (2008): Demografie als Sündenbock für Managementversäumnisse, in: *Betrieb und Personal*, 7/2008.
- Simon, F.B./Simon-Rech, C. (2008): *Zirkuläres Fragen*, Heidelberg.
- Spickschen, E. (2005): *Internes Unternehmertum und Recruiting von High-Potentials. Theoretische und empirische Untersuchung*, Wiesbaden.
- Stopfer, E. (2008): Balance braucht Engagement, in: *LO 46*, November/Dezember 2008.
- van Winsen, C. (1999): *High Potentials*, Walhalla.
- von Fournier, C. (2008): Stärken stärken, un: [www.foerderland.de](http://www.foerderland.de)
- Voswinkel, S./Kocyba, H. (2005): Entgrenzung der Arbeit. Von der Entpersönlichung zum permanenten Selbstmanagement, in: *WestEnd – Neue Zeitschrift für Sozialforschung*.
- Wiltinger, K./Simon, H. (1999): Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting. Fünf Thesen, in: A. Thiele/B. Eggers (Hrsg. 1999): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen.
- Zaugg, R. (1997): Gesucht wird ..., in: *Panorama 3/1997*.

# Burnout bei Extremjobbern und Möglichkeiten der Prävention und Therapie im Rahmen der Work-Life Balance aus Sicht von Unternehmen

Adelheid Susanne Esslinger und Eveline Kellner

## 1 Einführung

Chronische Müdigkeit, Lust- und Antriebslosigkeit und zusätzlich psychosomatische Beschwerden – dies sind Symptome einer Krankheit, die in aller Munde ist: Burnout. Burnout, was wörtlich übersetzt „Ausbrennen“ bedeutet, wird immer häufiger als Ursache für den Ausstieg aus dem Beruf genannt. Selten geschieht dies freiwillig, vielmehr erreichen die Betroffenen im Laufe der Zeit einen Zustand, in dem nichts mehr geht (vgl. Litzcke/Schuh 2007, S. 155).

Bei Burnout handelt es sich um eine psychische Verfassung, die jeden treffen kann, unabhängig von Berufsgruppe und Alter. Während zunächst die Beobachtungen dieses Phänomens im Bereich sogenannter „Helfer-Berufe“, wie Pfleger und Berater gemacht wurden (vgl. Webster/Hackett 1999, S. 288), hat sich die Forschung inzwischen mit Burnout in allen möglichen Berufsgruppen auseinandergesetzt. Nachdem zunehmend auch bei Personen, die in der Öffentlichkeit stehen, ein Burnout diagnostiziert wurde, wie zum Beispiel bei Sven Hannawald im Jahr 2004, gelangte dieser chronische Erschöpfungszustand verstärkt in die öffentliche Diskussion.

Die Zahl der Betroffenen steigt stetig, womit letztlich das individuelle Problem auch für Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft relevant wird. Allein von 1994 bis 2005 stiegen psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen um 66,5% an, wobei neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen den größten Anteil ausmachten (vgl. Vetter/Küsgens/Madaus 2007, S. 236). Die Leistung der Mitarbeiter, die ständig müde und erschöpft sind und kein Engagement mehr bei ihrer Arbeit an den Tag legen, wirkt sich negativ auf ihre Produktivität und somit die Effizienz des Unternehmens aus. Mit den psychischen Beschwerden, wie Lustlosigkeit und Konzentrationsschwierigkeiten, gehen meist psychosomatische Symptome einher. Dazu gehören unter anderem Atembeschwerden, Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen und Schwächungen des Immunsystems (vgl. Burisch 2006, S. 26).

---

A. S. Esslinger (✉)  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, FB Wirtschaftswissenschaften,  
90403 Nürnberg, Deutschland

Diese körperlichen Beschwerden können zu erhöhten Fehlzeiten im Unternehmen führen. Die endgültige Diagnose Burnout zieht gar oft einen langfristigen Ausfall des Mitarbeiters nach sich, was zu erheblichen Kosten für das Unternehmen und Ausgaben der Krankenkassen bzw. Sozialversicherungsträger führt. Die Problematik des Ausfalls von qualifizierten Mitarbeitern in Organisationen nimmt vor allem deshalb an Bedeutung zu, da in Zukunft ein steigender Fach- und Führungskräfte-mangel aufgrund der demografischen Realitäten erwartet wird.

Doch was steckt eigentlich hinter dem Begriff Burnout? Welche theoretischen Ansätze gibt es? Was sind Ursachen für diesen Gesundheitszustand? Welche präventiven Maßnahmen können eingesetzt werden? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Beitrag. Es wird dabei insbesondere auf die Gruppe der Extremjobber genauer eingegangen. Diese Arbeitnehmergruppe ist aufgrund ihrer außerordentlichen Arbeitsanforderungen, wie lange Arbeitszeiten und hohe Verantwortungsübernahme, besonders stark durch Burnout gefährdet. Um eine zunehmende Burnout-Betroffenheit zu verhindern ist es für Unternehmen sinnvoll, wenn nicht gar notwendig, präventive Maßnahmen zu ergreifen und zu implementieren. Eine wichtige Maßnahme in der Burnout-Prophylaxe ist eine ausgewogene Work-Life Balance zu erhalten, zu der Unternehmen, wie anschließend dargestellt wird, maßgeblich beitragen können. Dementsprechend sollten sich Unternehmen verstärkt als ganzheitliche Unterstützer ihrer Mitarbeiter verstehen, die sie in jeglicher Hinsicht fördern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für jeden einzelnen Organisationsteilnehmer individuell ermöglichen (vgl. Rost 2006, S. 52 ff.). Es wurde durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend festgestellt, dass die Relevanz der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zunehmend von Unternehmen erkannt wird (vgl. BMFSFJ 2006, S. 10 f.). Mit dieser aufmerksamen Sichtweise der Organisationen gegenüber ihren Mitarbeitern können frühzeitige Symptome von Ungleichgewichten zwischen Beruf und Leben und auftretenden Burnouts erkannt, vermieden oder therapiert bzw. gemildert werden.

## 2 Historische Entwicklung der Burnout-Forschung

Burnout ist nicht, wie vielleicht vermutet, ein Phänomen, das erst in den letzten Jahren aufgrund der immer höher werdenden Arbeitsanforderungen in der Dienstleistungsgesellschaft aufgetreten ist. Vielmehr handelt es sich um ein Krankheitsbild, das zwar noch nicht unter diesem konkreten Namen, aber mit einer detailliert beschriebenen Symptomatik schon in der Literatur des frühen 20. Jahrhunderts zu finden ist. Bereits Thomas Mann beschrieb 1901 in seinem Familienepos „Die Buddenbrooks“ den Zustand des Ausbrennens bei seinem Protagonisten Thomas Buddenbrook sehr detailgetreu (vgl. Burisch 2006, S. 3).

Offiziell wurde der Begriff Burnout 1974 von Herbert Freudenberger (vgl. Freudenberger 1974, S. 159) in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt (vgl. Rösing 2003, S. 32). In seinem Artikel „Staff-Burnout“ hat Freudenberger über das Auftreten von körperlichen und geistigen Erschöpfungszuständen bei Mitarbeitern

von sogenannten „Free Clinics“ berichtet. Diese freiwilligen Helfer erbrachten ehrenamtlich Beratungsdienstleistungen in Frauenhäusern oder Kriseninterventionszentren (vgl. Freudenberger 1974, S. 161) was emotional sehr fordernd war, da der Umgang mit schwerwiegenden Schicksalen anderer Menschen notwendig wurde. Freudenberger erklärt das Phänomen anhand eines eher psychoanalytisch geprägten Ansatzes (vgl. Lauck 2003, S. 13). Burnout erfolgt aus einem Überengagement der Mitarbeiter, zu hoch gesetzte Erwartungen zu erfüllen, was schließlich bis zur körperlichen und seelischen Entleerung jeglicher Reserven einer Person führt (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 34 ff.).

Zu einer der führenden Burnout-Forscher zählt Christina Maslach von der University of California, die Mitte der 70er Jahre anfangs, Stress- und Belastungssituationen und deren Bewältigungsstrategien bei Helfer-Berufen, wie Krankenpflegern oder Ärzten, zu untersuchen (vgl. Rösing 2003, S. 35). Mit den ersten Forschungsprojekten verbreitete sich der Begriff Burnout in den USA Anfang der 80er Jahre (z. B. Pines/Maslach 1978) und wurde zu einem „catch word der alltagspsychologischen Konversation und Presse“ (vgl. Rösing 2003, S. 36). Genau dieser Hype erschwerte es aber zunächst, ernsthafte Forschung zu betreiben. So wurde ein entscheidender Artikel von Maslach und Jackson, in dem das erste Messinstrument für Burnout vorgestellt werden sollte, von einer psychologischen Zeitschrift mit dem Kommentar abgelehnt, dass kein Interesse an Pop-Psychologie bestünde (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 398). Die dann folgenden Forschungsphasen gelten historisch als Pionier- und empirische Phase. Die ersten veröffentlichten Artikel Mitte der 70er Jahre waren eine Beschreibung des Phänomens und zeigten auf, dass nicht nur Einzelfälle von Burnout betroffen waren, sondern dass es als weitreichenderes Problem angesehen werden musste (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 4). Die damalige Forschung war primär deskriptiv und konzentrierte sich auf Fallstudien und Beschreibungen persönlicher Erlebnisse. Wie bei Maslach und Freudenberger, beschäftigten sich auch die anderen Autoren hauptsächlich mit Berufsgruppen, bei denen eine Helfer-Klienten-/Patienten-Beziehung zentral war (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 4 f.).

In den 80er Jahren bildete sich aus der qualitativen die empirische Forschungsphase heraus, in der entsprechende Beiträge zum Thema geleistet wurden (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 6). In dieser Zeit wurden einige Modelle zu Burnout entwickelt und durch Befragungen und Interviews getestet (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 6). Vielen dieser Analyseinstrumente wurde in der wissenschaftlichen Literatur keine weitere Beachtung geschenkt, da sie nur einmalig in Untersuchungen angewandt oder zu Selbstanalysezwecken entwickelt wurden (vgl. Enzmann/Kleiber 1989, S. 107). Unter den Messinstrumenten hat sich, neben der Überdruss-Skala von Aronson, Pines und Kafry (1983), insbesondere das Maslach Burnout Inventory (MBI) durchgesetzt, das von Maslach und Jackson 1981 veröffentlicht wurde (vgl. Burisch 2006, S. 34). Beim MBI handelt es sich um einen einfachen Fragebogen, der die drei Dimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit erfasst, die maßgeblich für Burnout sind (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 402). Mit Hilfe des MBI gelang es, vor allem Befragungen von großen Populationen durchzuführen. Die wissenschaft-

lichen Beiträge zu Burnout, die bis Mitte der 80er Jahre geleistet wurden, waren fast ausschließlich US-amerikanischer Herkunft. Erst durch die Übersetzung des MBI in andere Sprachen, unter anderem in Deutsch und Französisch, wurde ein internationaler Wissenschaftsdiskurs möglich (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 6). Zudem erweiterten sich die Forschungsbereiche und die betrachteten Berufsfelder. Burnout wurde laut Burisch (2006, S. 21) bis heute in über 60 Berufen und Lebensbereichen untersucht, von Anwälten über Polizisten und Organisationsberater, bis hin zu Ehepartnern. Eine der neueren deutschen Arbeiten zum Thema Burnout setzt sich vorrangig mit der soziologischen Erklärungsperspektive des Burnouts auseinander (vgl. Moosbrugger 2008).

Obwohl es fast unmöglich ist, auch aufgrund der zahlreichen Beiträge und Autoren, eine einheitliche Definition für das Phänomen Burnout zu formulieren, werden im Folgenden die wichtigsten Theorieansätze und vor allem die Symptomatik des Burnout-Syndroms dargestellt, um anschließend die Relevanz dieses Gesundheitszustandes bei Extremjobbern zu beschreiben.

### **3 Theoretische Betrachtung des Krankheitsbildes und seine Bedeutung für Fach- und Führungskräfte**

Die Burnout-Forschung ist nicht aus einer vorab formulierten Theorie induktiv entstanden, sondern aus dem Bedarf heraus, der sich durch Beobachtungen in der Praxis deduktiv ergeben hat (vgl. Maslach/Schaufeli 1993, S. 2). Bis heute konnte sich keine einheitliche Definition und Theorie in der Wissenschaft durchsetzen (vgl. Burisch 2006, S. 14). Die im Folgenden betrachteten Burnout-Konzepte wurden von Herbert Freudenberger und Christina Maslach entwickelt. Zum einen ist Freudenberger ein Pionier der Burnout-Forschung und zum anderen hat die Theorie und Methodik von Maslach die Forschung international geprägt (vgl. Lauck 2003, S. 15). Neben dieser erforderlichen Grundlage soll geklärt werden, welche Symptome Burnout-Betroffene erleiden können und welche persönlichen oder organisationalen Faktoren Einfluss auf eine Gefährdung und Betroffenheit haben. Schließlich geht es darum, die Bedeutung des Krankheitsbildes insbesondere bei Fach- und Führungskräften herauszustellen.

#### **3.1 Erklärungskonzepte**

Freudenberger definierte im Jahre 1974 das Auftreten der Gesundheitszustände seiner Mitarbeiter im Rahmen seiner Beobachtungen folgendermaßen: „Ausbrennen bedeutet: sich entleeren. Die eigenen körperlichen und seelischen Reserven erschöpfen. Sich selbst bei dem Versuch zerstören, unter Aufbietung aller Kräfte unrealistische Erwartungen zu verwirklichen, die selbst gesetzt oder vom Wertesystem der Gesellschaft aufgezwungen sind“ (vgl. Freudenberger/Richelson 1981,

S. 38). Mit dieser Definition veranschaulicht Freudenberger, dass insbesondere Personen betroffen sind, die hohe, meist unrealistische Erwartungen und Ansprüche an sich selbst stellen, diese aber nicht erfüllen können und durch den permanenten Versuch, nicht zu scheitern, den absoluten Erschöpfungszustand erreichen. Wenn schon ein Zustand chronischer Müdigkeit erreicht wird, kommt erschwerend hinzu, dass mehr Energie aufgewandt werden muss, um den vertrauten Leistungspegel zu erreichen (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 64). Diese Stufen des Ausbrennungsprozesses gehören zu dem empfindenden Stadium, während in dem empfindungslosen Stadium Symptome wie Zynismus und Gleichgültigkeit vorherrschen (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 83). Die Betroffenen werden abgestumpft, distanzieren sich und schalten ab (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 83). Zudem sind sie der Meinung, unersetzlich zu sein, was aber gleichzeitig mit der Sorge einhergeht, keine Anerkennung zu bekommen (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 84). Nach Freudenberger sind somit die besonders engagierten und erfolgreichen Personen durch Burnout gefährdet, da sie sich stets hohe Ziele stecken und trotz deren Erreichung in ein Stadium der Unzufriedenheit und Leere gelangen (vgl. Freudenberger/Richelson 1981, S. 34).

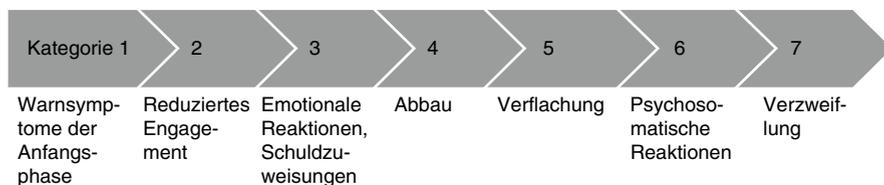
Während Freudenberger Burnout rein qualitativ untersuchte, war Christina Maslach eine der Ersten, die empirische Forschung zur Thematik betrieb. Ihre empirischen Untersuchungen wurden nicht zuletzt durch die Entwicklung und den Einsatz des MBI möglich. Dem Fragebogeninventar liegt ein von Maslach entwickeltes Burnout-Phasenmodell zugrunde, das drei Kerndimensionen beschreibt, welche die Autorin auch als Gemeinsamkeit in allen Burnout-Definitionen sieht (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 402). Burnout wird definiert als „ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit, das bei Individuen, die in irgendeiner Weise mit Menschen arbeiten, auftreten kann“ (vgl. Maslach/Jackson 1984, S. 134). Die Arbeit im Humandienstleistungssektor, der ständigen Kontakt mit Menschen impliziert und möglicherweise problematische bzw. belastende Erfahrungen birgt, ist emotional sehr fordernd. Zusätzlich schlechte Arbeitsbedingungen verursachen bei Betroffenen das Gefühl, dass sie „nicht mehr können“ (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 20). Dadurch distanzieren sie sich immer weiter von ihren Klienten, indem sie abfällig über diese reden und die Behandlungszeit unpersönlicher und kürzer gestalten (vgl. Burisch 2006, S. 29). Diese negativen Verhaltensänderungen reduzieren die Erfolgserlebnisse in der Arbeit, was wiederum zu Leistungsunzufriedenheit und Zweifeln an den eigenen Fähigkeiten führt (vgl. Burisch 2006, S. 52; Lauck 2003, S. 28). Das MBI umfasst 22 Items, die die drei beschriebenen Burnout-Dimensionen abdecken. Ursprünglich nur für den Helfer-Bereich konzipiert, modifizierte Maslach den MBI sukzessive. Die zweite Version des MBI war spezifisch auf Lehrer ausgerichtet, also ebenfalls eine Berufsgruppe, in der die Akteure intensiv mit anderen Menschen interagieren (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 402). Das MBI-General Survey, die dritte Version dieses Fragebogens, löst sich schließlich gänzlich in seinen Formulierungen von der Helfer-Klienten-Beziehung. Das Burnout-Konstrukt ist hier breiter angelegt und reduziert sich nicht mehr auf die persönlichen Beziehungen, die Teil dieses Berufes sind, sondern konzentriert sich auf die Arbeit und den Beruf an sich

(vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 402). Durch diese Generalisierung ihres Messinstruments erkannte Maslach schließlich die Allgemeingültigkeit des Burnout-Phänomens an (vgl. Burisch 2006, S. 52).

### 3.2 Symptomatik und Ursachen von Burnout

So uneinheitlich die Definitionen und Theorie-Ansätze zu Burnout sind, so vielfältig sind auch die ausschlaggebenden Symptome für diesen chronischen Erschöpfungszustand. Burisch (2006, S. 25 ff.) erstellte eine Übersicht über alle Symptome, die in der Burnout-Literatur aufgeführt wurden und kam dabei auf über 130 Symptome (vgl. Rösing 2003, S. 58). Sie wurden in sieben Kategorien eingeteilt, die einen gelungenen Überblick über die Vielfältigkeit des Krankheitsbildes „Burnout“ liefern. In der folgenden Abb. 1 sind einige Auszüge der Kategorisierung nach Burisch (2006, S. 25 ff.) dargestellt, wobei ein Burnout-Betroffener nicht notwendigerweise all diese Symptome erleiden muss.

In **Kategorie 1** treten Warnsymptome auf, einhergehend mit einem überhöhten Energieeinsatz (Hyperaktivität, Gefühl der Unentbehrlichkeit) sowie Erschöpfung (Betroffene können nicht mehr abschalten, haben Energiemangel und sind unausgeschlafen). In **Kategorie 2** nimmt der/die Betroffene sein/ihr Engagement für Klienten bzw. Patienten zurück, ist desillusioniert, entwickelt eine größere Distanz zu den Klienten und wird „unmenschlich“. Auch gegenüber anderen nimmt das Engagement der Betroffenen ab, sie werden unfähig zu geben, wirken kalt und zynisch. Generell reduzieren sie ihren Arbeitseifer und entwickeln eine negative Einstellung ihr gegenüber, sie werden widerwillig sowie der Arbeit überdrüssig und es treten Fehlzeiten auf. Gleichermäßen erhöhen sich die Ansprüche und die Betroffenen haben das Gefühl, ausgebeutet zu werden. In der **Kategorie 3** kommt es bei den Betroffenen zu emotionalen Reaktionen mit entsprechenden Schuldzuweisungen. Depression (mit Schuldgefühlen und einer reduzierten Selbstachtung) sowie Aggressionen (mit Vorwürfen an andere, Launenhaftigkeit und Negativismus) treten auf. **Kategorie 4** gilt als Abbau. Sowohl die kognitive Leistungsfähigkeit (Konzentrations- und Gedächtnisleistung sowie die Entscheidungsfähigkeit) sinkt, als auch die Motivation (verringerte Initiative und Produktivität) und Kreativität. Es kommt zu einer Entdifferenzierung. Die **Kategorie 5** ist durch „Verflachung“ gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass sich eine Gleichgültigkeit hinsichtlich des emotionalen Lebens

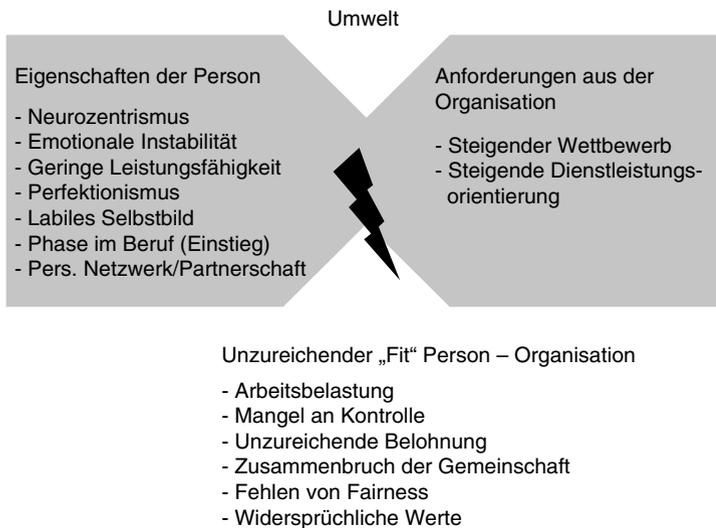


**Abb. 1** Burnout-Symptomatik in Kategorien. (Quelle: in Anlehnung an Burisch 2006, S. 25 ff.)

einstellt, das soziale Leben wird „ärmer“, die Betroffenen meiden informelle Kontakte und ziehen sich in die Einsamkeit zurück. Auch geistig/intellektuell wirken die Betroffenen gelangweilt und sind desinteressiert. In der **Kategorie 6** kommt es dann zu psychosomatischen Reaktionen. Das Immunsystem ist geschwächt, die Betroffenen leiden unter Schlafstörungen, Atembeschwerden, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und Verdauungsstörungen und haben häufig einen erhöhten Alkohol-, Kaffee-, Tabak- bzw. generellen Drogenkonsum. Schließlich tritt **Kategorie 7** mit Verzweiflung auf. Die Betroffenen haben eine negative Einstellung gegenüber dem Leben, sind z. B. geprägt durch Hoffnungslosigkeit, einem Gefühl der Sinnlosigkeit, hegen Selbstmordabsichten und sind existenziell verzweifelt.

Trotz all dieser möglichen Symptome gibt es keine zwingenden Beschwerden, die Burnout bedingen. Vielmehr basiert die individuelle Symptomatik auf Persönlichkeitsfaktoren, Rahmenbedingungen der Umwelt und der Organisation (vgl. Burisch 2006, S. 27).

Maslach, Schaufeli und Leiter sehen die Ursachen für die Entstehung von Burnout vor allem in der Organisation (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 407 sowie bereits Leiter 1991, 1993 und Leiter/Maslach 1997). Dabei ist insbesondere das „Missverhältnis zwischen Mensch und Arbeit“ (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 41) als kritisch zu betrachten, für das die Autoren sechs Faktoren beschreiben: Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, unzureichende Belohnung, ein Zusammenbruch der Gemeinschaft, ein Fehlen an Fairness und widersprüchliche Werte. Wenn also die richtige Person am falschen Arbeitsplatz eingesetzt ist, kann dieser sogenannte Person-Job-Mismatch negative Folgen für das Individuum haben (vgl. Burisch 2006, S. 54). Auch Lindblom et al. benennen insbesondere die „psychosocial work



**Abb. 2** Faktoren der Burnout-Symptomatik. (Quelle: in Anlehnung an Burisch 2006, S. 27; Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 407 und Litzcke/Schuh 2007, S. 165)

factors“ als wesentlich für das Auftreten eines Burnout (vgl. Lindblom et al. 2006). Die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter heutiger Organisationen sind aufgrund von internationalem Wettbewerb und verstärkter Dienstleistungsorientierung stetig gestiegen (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 22). Arbeitnehmer merken das daran, dass die Arbeit intensiver und komplexer wird und zudem mehr Zeit einnimmt, was früher oder später zu Überlastung führen kann (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 42 ff.). Der Mangel an Kontrolle ist insbesondere in bürokratischen Organisationen zu beobachten, da hier starre Hierarchien herrschen und der Einzelne nur für einen kleinen Teilbereich des Unternehmens zuständig ist und diesen beeinflussen kann (vgl. Litzcke/Schuh 2007, S. 169). Dies führt zu Motivationsverlust, der durch den Faktor unzureichender Belohnung verstärkt wird. Der Einzelne erfährt möglicherweise eine unangemessene monetäre Belohnung sowie zu geringe Anerkennung für seine Leistung durch Vorgesetzte oder Kollegen und verliert somit die Freude an seiner Arbeit (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 14). Daran schließt sich der vierte Faktor an, der Zusammenbruch der Gemeinschaft, denn persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz werden laut Maslach und Leiter (2001, S. 53) aufgrund von verstärktem Konkurrenzdenken und fehlendem Gemeinschaftsgefühl immer weniger aufgebaut. Aber genau diese soziale Unterstützung durch Kollegen ist essentiell, wenn es um die Vermeidung und Bekämpfung von Burnout geht. Das Fehlen von Fairness in einem Unternehmen ist ein weiterer Faktor, der Burnout bedingen kann (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 56). Arbeitnehmer wünschen sich eine offene Kommunikation in ihrem Unternehmen, um Vertrauen aufbauen zu können. Gerade in großen Organisationen wird diese Handlungsmaxime oft nicht in dem Maße praktiziert, wie sie für das Arbeitsklima förderlich wäre und so kommt es zu einem Wertekonflikt zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer. Unternehmen richten ihr primäres Ziel auf die Profitmaximierung, was oftmals nicht mit den Zielen und Wünschen der Mitarbeiter vereinbar ist (vgl. Maslach/Leiter 2001, S. 57).

In diversen Studien wurde zwischenzeitlich gezeigt, dass neben den genannten Situationsfaktoren, auch persönliche Faktoren bei Burnout eine Rolle spielen. Dazu gehören unter anderem Neurotizismus, emotionale Instabilität, geringe Leistungsfähigkeit, Perfektionismus und ein labiles Selbstbild (vgl. Litzcke/Schuh 2007, S. 165). Personen, die besonders Burnout gefährdet sind, steigern sich aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur sehr in ihre Arbeit hinein, wollen diese perfekt machen und setzen sich dabei zu hohe, schwer zu erreichende Ziele. Der hohe Einsatz, der für diese Zielerreichung erbracht wird und das Scheitern an den Zielen führen zu Frustration und auf lange Sicht zu Burnout. Schließlich ist feststellbar, dass der Berufseintritt eine besonders kritische Phase darstellt (vgl. Litzcke/Schuh 2007, S. 164), denn in der ersten Arbeitsstelle zeigt sich, ob die Erwartungen, die man an sie hat, auch erfüllt werden. Somit sind eher jüngere als ältere Arbeitnehmer von Burnout betroffen, denn hier spielt die Berufserfahrung eine große Rolle (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 409 f.). Die Autoren gehen davon aus, dass die Älteren diese kritische Phase überwunden und sich in ihrem Beruf bewährt haben. Jedoch kann es sich hierbei um einen Selektionseffekt handeln, da Arbeitnehmer, die im jungen Alter von Burnout betroffen waren, ihren Beruf meist gewechselt haben. Schließlich spielt der Familienstand eine Rolle. So konnte gezeigt werden, dass Unverheiratete

eher zu Burnout neigen, als verheiratete Personen (vgl. Maslach/Schaufeli/Leiter 2001, S. 410). Dies liegt insbesondere an der sozialen Unterstützung, die eine Ehe bzw. Partnerschaft bietet und die ein wichtiger Faktor in der Burnout-Prävention ist (vgl. Burisch 2006, S. 62).

#### **4 Burnout in der Arbeitswelt bei Fach- und Führungskräften und Stellenwert der Work-Life Balance**

Fach- und Führungskräfte sind heute, vor dem Hintergrund eines ständig zunehmenden Wettbewerbsdrucks, mehr denn je gefordert. So ließen sich bereits 1998 eine steigende Arbeitszeit (vgl. Simpson 1998) und eine teilweise extrem hohe emotionale Einbindung ihrerseits in ihre Tätigkeit feststellen (vgl. Clark 1997). Diese Mitarbeiter setzen sich in aller Regel hohe Ziele und sind sehr engagiert. Oftmals gehen ihre Ziele mit hohen Erwartungen an sich selbst und die Organisation einher. Wie in Abschn. 3.1 bereits erwähnt, sind es oftmals eben genau die besonders engagierten und erfolgreichen Personen, die von Burnout gefährdet sind. In Abschn. 3.2 wurde außerdem herausgearbeitet, dass die Organisation mit entscheidend ist, ob Burnout auftreten wird oder aber nicht.

Was passiert bei Personen mit einem Burnout, ist bei ihnen ein Gleichgewicht zwischen den Erwartungen an den Beruf und dem Machbaren und/oder ein generelles und gleichermaßen individuelles Gleichgewicht einzelner Lebensbereiche nicht mehr vorhanden? In diesem Zusammenhang findet sich seit einigen Jahren in der wissenschaftlichen Diskussion der Begriff der Work-Life Balance. Es wird davon ausgegangen, dass sich Unternehmen durch das Ermöglichen einer Work-Life Balance bei Ihren Fach- und Führungskräften einen strategischen und ökonomischen Vorteil verschaffen können (vgl. Rost 2006, S. 54 f. und Stock-Homburg/Roederer 2009, S. 24).

Bücher zur Thematik der Work-Life Balance gibt es zwischenzeitlich umfassend und ähnlich wie das Thema Burnout musste sich die Work-Life Balance aus der populärwissenschaftlichen Ecke heraus arbeiten. Der Begriff bleibt bis heute wenig einheitlich. Er ist vielmehr komplex, wobei in der Fachliteratur sieben Bausteine vorherrschen: „Work-Family Conflict“, „Accommodation“, „Work-Family Enrichment“, „Work-Family Spillover“, „Work-Family Balance“, „Compensation“ und „Segmentation“ (vgl. Schobert 2007, S. 20 f.). Work-Life Balance, als die erfolgreiche Verzahnung von Arbeits- und Privatleben, die durch die Einbeziehung privater, sozialer, kultureller und gesundheitlicher Erfordernisse erreicht wird (vgl. BMFSFJ 2005, S. 4), kann entsprechend durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Es handelt sich um arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen (vgl. Edwards/Rothbard 1999) sowie personenbezogene Anforderungen (vgl. Wood/Vilkinas 2007; Robinson/Post 1997 und Stock-Homburg/Bauer 2008b) und entsprechende Ressourcen (vgl. Adams et al. 1996; Aryee et al. 1999, 2005; Elfering et al. 2005 und Frone/Russell/Cooper 1992). Wie in Abschn. 3.2 erwähnt, bestehen die Ursa-

chen eines eintretenden Burnouts aus ähnlichen Komponenten, die arbeits- bzw. personen- und sozial/umweltbezogen sind. Lambie schreibt hierzu: „... burnout is an interactive process involving a person and his or her occupational environment.“ (vgl. Lambie 2006, S. 37). Es wird hier deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen einer gestörten Work-Life Balance und einem auftretendem Burnout besteht. Dementsprechend gilt es im Folgenden zu erörtern, ob und wann bei Fach- und Führungskräften Burnout festgestellt wird und welche Maßnahmen im Rahmen der Schaffung und Unterstützung einer erfolgreichen Work-Life Balance bei den Mitarbeitern durch das Unternehmen angeboten werden können. Der Fokus auf die Unternehmensseite resultiert nicht zuletzt aus der Tatsache, dass in der Burnout-Forschung bislang vor allem (im Hinblick auf Prävention) Lösungen vorgeschlagen wurden, die auf die Verhaltensänderung der Betroffenen abzielen (vgl. Maslach/Goldberg 1998, S. 66). Somit soll dieser Buchbeitrag einen Mehrwert liefern, was Arbeitgeber für ihre wertvolle Mitarbeiterressource an Unterstützung bereit stellen können, um eine nachhaltige Personalstrategie zu verfolgen.

#### ***4.1 Studien und Berichte über auftretende Burnout-Fälle und Störungen einer Work-Life Balance***

Großzahlige Studien über Burnout, Stress oder Workaholism sind in der Literatur insbesondere in Bezug auf Fach- und Führungskräfte noch wenig vorhanden. Dies gilt auch für das Thema Work-Life Balance. Dennoch lassen sich einige Ergebnisse präsentieren. So konnte Rahim im Jahr 1997 auf Basis einer empirischen Studie mit 288 Managern feststellen, dass vor allem die Möglichkeit der Kontrolle der Situation sich positiv auf weniger Stress auswirkt. Ebenso stellte er fest, dass in seiner Studie das soziale Netzwerk weniger Einfluss hatte, als ursprünglich angenommen (vgl. Rahim 1997). Scott et al. untersuchten 1997 das Phänomen des Workaholism und stellten fest, dass es drei verschiedene Typen an Betroffenen gibt. Je nachdem, welcher Typ der Arbeitssucht zugrunde liegt, kann sie sich positiv oder negativ auf die Person auswirken und es können verschiedene Aktivitäten bzw. Therapien für die Betroffenen relevant werden (vgl. Scott/Moore/Miceli 1997, S. 287 ff.). Rohland untersuchte zwar lediglich 34 Leiter/innen von Psychologischen Beratungsstellen in der ländlichen Region, konnte aber ebenfalls feststellen, dass die Möglichkeit persönlich Kontrolle auszuüben einen hohen Stellenwert einnimmt (vgl. Rohland 2000, S. 232 f.). Auch stellte die Wissenschaftlerin fest, dass die Möglichkeit zur Anpassung an die Gegebenheiten (Coping) einen starken Einfluss auf einen positiven Umgang mit möglichen Burnout-Stressoren haben kann (vgl. Rohland 2000, S. 221 ff.). Hinsichtlich der Work-Life Balance stellten Stock-Homburg und Bauer bei ihren Analysen unter anderem fest, dass rund 40% der Befragten 40 Führungskräfte von massiven Problemen berichten (vgl. Stock-Homburg/Bauer 2007). Sie verweisen weiter auf eine Studie in der 13% von rund 300 befragten Führungskräften eine starke Burnout-Gefährdung aufweisen (vgl. Stock-Homburg/Bauer 2008a).

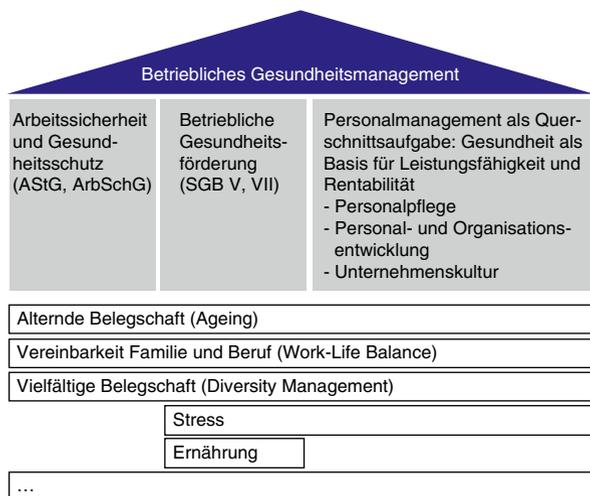
Lambie (2006, S. 33) verweist auf eine Studie von Ackerley et al. aus dem Jahr 1988 (Ackerley et al. 1988), in der sogar 39% professioneller Berater in psychologischen Beratungsstellen unter Burnout leiden. Zwar gehört diese Gruppe nicht zu Unternehmensberatern, gleichermaßen aber zu einem ähnlichen Berufsfeld (Beratungsleistung) im weitesten Sinne. Auch Parris et al. zeigen in einer qualitativen Fallstudie auf, dass die Work-Life Balance von mittleren Managern relevant ist und vor allem beeinflusst wird durch den Umgang mit auftretenden Rollenkonflikten, der erforderliche Flexibilität und dem individuellen Kontrollvermögen der Situation (vgl. Parris/Vickers/Wilkes 2008, S. 101 ff.).

#### **4.2 Maßnahmen im Bereich der Work-Life Balance aus Unternehmenssicht zur Verhinderung und Milderung von Burnout**

Im Folgenden wird speziell auf organisationsbasierte Maßnahmen eingegangen, die das Auftreten von Burnout verhindern helfen bzw. einen Umgang und eine Genesung mit dem Krankheitsbild ermöglichen. Hierbei werden Maßnahmen fokussiert, die sich unter der Work-Life Balance subsumieren lassen. Laut einer Studie von Böhm et al. messen Manager deutscher Unternehmen dem Thema eine zunehmende Bedeutung bei (vgl. Böhm/Leicht/Strack 2007, S. 72). Wo aber lässt sich die Work-Life Balance im Management der Organisation verorten? Ostendorp (2006) fand in ihrer Untersuchung heraus, dass die Unternehmenspraxis vier verschiedene Ansätze verfolgt. So wird Work-Life Balance als „Normalisierung“ und gleichermaßen Image bildend im Unternehmen verstanden, als „Marginalisierung“, die Hilfe für Bedürftige bietet, als „Lobbyisierung“, die Interessen für Mitarbeiter wahrnimmt und als „Alterisierung“ im Sinne eines Beitrags zur Unternehmenskultur (vgl. Ostendorp 2006, S. 206). Sicherlich, und das steht keineswegs im Widerspruch zu den benannten Ansätzen, lässt sich die Verfolgung einer Work-Life Balance im betrieblichen Gesundheitsmanagement verorten. Es verfolgt „... die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen. Es handelt sich also um eine Managementaufgabe.“ (vgl. Wienemann 2002, S. 1). Es wird als „Dach“ verstanden (siehe Abb. 3), unter dem sich die Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Betriebliche Gesundheitsförderung auf Basis rechtlicher Grundlagen und das Personalmanagement einordnen lassen (vgl. Hachenberg/Richter 2008, S. 2).

So steht es übergeordnet über diesen Bereichen und wirkt integrierend. Themen wie beispielsweise Alternde Belegschaft, Work-Life Balance, Diversity Manage-

**Abb. 3** Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen. (Quelle: Hachenberg/Richter 2008, S. 2)



ment, Stress und Ernährung lassen sich dann inhaltlich den drei Bereichen zuordnen und bearbeiten.

Wie argumentiert, wird der Ansatz am Erhalt einer gelungenen Work-Life Balance sich positiv auf eine Vermeidung bzw. Verminderung von Burnout auswirken. Es gelingt durch das Schaffen von menschengerechten Arbeitsbedingungen und einem entsprechenden Berücksichtigen der persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter das hohe Leistungspotenzial von ihnen am Arbeitsplatz durch eine gute Lebensqualität zu erhalten und somit den Erfolg des Unternehmens zu steigern (vgl. Mollenkopf 2003, S. 5). Die Einflussfaktoren der Work-Life Balance liegen nämlich genau im Arbeitsfeld und in der Person selbst. So kann es bezüglich der Arbeit im Hinblick auf die Ressourcen über organisationale und soziale Unterstützung sowie Kontrolle bei der Arbeit gelingen, positiv auf eine Vermeidung und Reduktion von Burnout einzuwirken (vgl. Maslach/Goldberg 1998, S. 67). Auch anhand der Anforderungen am Arbeitsplatz können konkrete Arbeitsanforderung, Leistungsdruck durch das Unternehmen, Anwesenheitskultur, Arbeitszeit (vgl. Maslach/Goldberg 1998, S. 67) und -einbindung sowie möglicher Rollenstress als Einflussgrößen benannt werden. Welche Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Sinne des Erhalts einer Work-Life Balance führen nun zu positiven Einflüssen auf die Verminderung eines Burnouts?

Zu nennen sind zunächst die Maßnahmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die im gesamten Personalmanagement greifen können. Präventive Maßnahmen wurden bislang aus wissenschaftlicher Sicht eher vernachlässigt und kaum untersucht (vgl. Lambie 2006, S. 37). Maslach und Goldberg weisen bereits 1998 darauf hin, dass Prävention vielversprechend sei und multidimensional erfolgen sollte (vgl. Maslach/Goldberg 1998, S. 65 f.). Arbeitsbedingte, körperliche Belastungen, die Ernährungsangebote in der Firma, auftretender psychosozialer Stress und Genuss und Suchtmittelkonsum fallen in diesen Bereich. Eine Prävention kann somit personenbezogen als Verhaltensprävention oder aber bedingungsbezogen

als Verhältnisprävention ansetzen (vgl. Ulrich/Moser 2002, S. 33). Es sollen also arbeitsplatzspezifische Stressoren reduziert und ebenso die Betroffenen unterstützt werden, um Anpassungsstrategien zu entwickeln. Die professionelle Autonomie der Mitarbeiter und ihre Unterstützung sind wesentliche Aspekte, um Aufgaben am Arbeitsplatz zu erfüllen. Ebenso ist eine professionelle Supervision eine wirkungsvolle Möglichkeit, den Erschöpfungszustand des Mitarbeiters zu moderieren (vgl. Webster/Hackett 1999, S. 388 f.). So wurde in einer qualitativen Studie von Lambie festgestellt, dass Supervision von psychologischen Beratern präventiv auf die Ausprägungen eines möglichen Burnouts wirken kann (vgl. Lambie 2006, S. 9 ff.).

Bezüglich der Gesundheitsförderung, aber auch des Personalmanagements – je nach Zeitpunkt der Einführung/Durchführung der Maßnahme – lassen sich die folgenden Aktivitäten etablieren, die einen positiven Einfluss auf die Work-Life Balance haben können (Tab. 1).

Betrachtet man die **Arbeitsbedingungen**, so können die folgenden Aktivitäten angeführt werden: Um die Mitarbeiter zu beteiligen, sollte sukzessive ein Gesundheitszirkel eingeführt werden (vgl. Slesina 2001, S. 78 und Rudow 2004, S. 104 f.), der umfassende Vorteile für diese bietet (Atzler/Kiesewetter/Kohlbacher 1998, S. 69). Auch kann an der Aufgabengestaltung angesetzt werden. Bei Extremjobbern ist hier vor allem Gruppenarbeit eine Möglichkeit Stress zu reduzieren, wobei gleichermaßen aber auch vermehrt Stress durch diese Art der Leistungserbringung entstehen kann (vgl. Holtbrügge 2005, S. 126 f.). Die Arbeitsplatzgestaltung kann zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beitragen, wenn insbesondere bei Extremjobbern

**Tab. 1** Instrumente der Gesundheitsförderung im Handlungsfeld Personalmanagement. (Quelle: Huber 2010)

Arbeitsbedingungen
Gesamtarbeitsituation: Gesundheitswerkstatt bzw. -zirkel
Aufgabengestaltung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Gruppenarbeit
Arbeitsplatzgestaltung: Temperatur, Licht, Farbgestaltung, Anzahl Mitarbeiter im Raum etc.
Arbeitszeitgestaltung: Flexible Arbeitszeiten, Telearbeitsplatz, Teilzeitmodelle etc.
Gestaltung der Führungsaufgabe
Personalführung: Mitarbeiterbefragung, Feedback, Mitarbeitergespräche, Eingliederung etc.
Führungskräfteentwicklung: Seminare zu gesundheitsnahen Themen, Gesundheitschecks und -coachings
Personalentwicklung
Fachwissen (knowledge)
Methodische, analytische soziale, interkulturelle Fähigkeiten (skills)
Bildung neuer Einstellungen (attitudes)
Personalpflege
Verpflegung mit Nahrung durch das Unternehmen in angenehmer Atmosphäre
Sport-, Fitness-, Bildungs- und Kulturangebote
Regelmäßige medizinische Vorsorge und Hilfe bei Suchtproblemen
Kinderferienbetreuung und Angebote für Eldercare
Personalbedarfsplanung, -auswahl und -freisetzung
Quantitative, qualitative, zeitliche und räumliche Aspekte
„Fit“ zwischen Mitarbeiter und Organisation

psychologische Arbeitsplatzgestaltungsfaktoren wie Bilder, Pflanzen, Farbaspekte (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 423 ff.) berücksichtigt werden. Das Abwägen von Gruppen- oder Einzelbüros stellt ein Beispiel dar, das einerseits Kommunikation und Kooperation erleichtert, aber andererseits zu Stressoren führen kann (vgl. Rudow 2004, S. 256). Vor allem die Arbeitszeitgestaltung kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihre individuelle Work-Life Balance erreichen können (vgl. Holtbrügge 2005, S. 139). Hier gibt es zwischenzeitlich eine Vielzahl angewandter Modelle.

Betrachtet man die **Gestaltung der Führungsaufgabe**, kann zunächst die Personalführung benannt werden. Sie gelingt im Hinblick auf eine mögliche Work-Life Balance beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen oder sonstige Möglichkeiten zum Feedback bzw. Mitarbeitergespräche. Ein Spezifikum stellt innerhalb der Mitarbeitergespräche das Betriebliche Eingliederungsmanagement (vgl. dort § 84 Abs. 2, SGB IX) dar. Hier kommt insbesondere der Aspekt zum Tragen, dass der Beschäftigte die Situation am Arbeitsplatz mitbestimmt und in diesem Sinne kontrollieren kann. Ein Eingliederungsgespräch wird dann geführt, wenn ein Organisationsmitglied längere Zeit krankheitsbedingt ausfiel und reintegriert wird (vgl. Nieder 2000, S. 157). Im Bereich der Führungskräfteentwicklung wird wesentlich, dass diese in puncto „Relevanz der Gesundheit“ geschult werden. Zu nennen sind beispielsweise der Umgang mit Störungen zwischenmenschlicher Art, das Erkennen von Suchtverhalten, Mobbing, Burnout, Motivation, Selbstreflexion, Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Moderation (vgl. Mollenkopf 2007, S. 23). Ebenso können Schulungen zum Umgang mit der Situation pflegender Angehöriger, Zeitmanagement etc. attraktive Angebote für Arbeitnehmer darstellen. Die Einführung von Gesundheitschecks und -coachings sollte außerdem Teil der Führungskräfteentwicklung sein.

Bezüglich der **Personalentwicklung** lässt sich im Hinblick auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement feststellen, dass es weniger um spezielles Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen (vgl. Jung 2005, S. 256) geht, sondern vielmehr um spezielle Gesundheitsthemen. So können Ernährungsprogramme, Sport- und Fitnessprogramme, arbeitsplatzbezogene Beratung oder Supervision zum Rückergreifen eines subjektiv empfundenen Kontrollverlusts, hier beispielhaft benannt werden. Sie können entlang des Entwicklungsprozesses (into, on, parallel, near, off und out of the job) greifen.

Die **Personalpflege** wird von Brinkmann (1993, S. 19, 29) zur Gesundheitsvorsorge gezählt, von Rudow hingegen nicht (vgl. Rudow 2004, S. 16 f.). Handelt es sich um regelmäßige und begleitende Maßnahmen, so haben sie einen weiterführenden Charakter als Vorsorgemaßnahmen. Dies gilt nahezu für alle vielfältigen Maßnahmen wie Ernährung, Programmangebote, Vorsorge und Betreuungsangebote.

Schließlich kann im Rahmen der **Personalbedarfsplanung, -auswahl und -freisetzung** gesundheitsfördernd gehandelt werden. Dahingehend, dass bereits in dieser Phase darauf geachtet wird, dass keine quantitative, qualitative, zeitliche und räumliche Über- bzw. Unterforderung der Mitarbeiter auftritt. Ebenso ist das ganzheitliche Eignungsprofil des Bewerbers entscheidend. Nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch soziale und normative Aspekte spielen eine Rolle. Es kann letztlich für alle Beteiligten der Gesundheit des Individuums nachhaltig dienlich

sein, wenn seine Freisetzung, möglicherweise flankiert von Outplacementmaßnahmen erfolgt.

Insgesamt gilt, dass die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nachhaltig und andauernd in der Organisation durchgeführt werden, teilweise auch auf rechtlichen Grundlagen basieren und sich teilweise in den Bereich des Personalmanagement erstrecken. Sie gehören alle zum Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wesentlich wird die **Unternehmenskultur**. Es wird erforderlich, dass eine gesundheitsbewusste Unternehmenskultur etabliert und gelebt wird, wobei insbesondere die Führungskräfte Vorbildfunktion haben. Es muss eine entsprechende Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter erfolgen (vgl. Reichert 2007, S. 27).

Dargestellt wurden im obigen Teil insbesondere solche Maßnahmen, die die Work-Life Balance der Mitarbeiter/innen positiv beeinflussen und somit auch einen mildernden Einfluss auf mögliche Burnouts haben. Es gilt nun herauszuarbeiten, was in Organisationen geschehen muss, um entsprechend agieren zu können.

### ***4.3 Zukünftige Anforderungen***

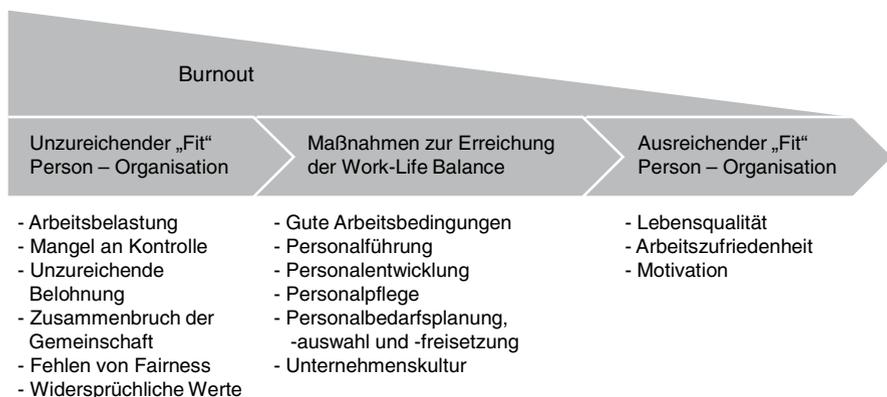
Im Hinblick auf die Herausforderung des zunehmenden Fach- und Führungskräfte-mangels sowie den weiter anhaltenden Wettbewerbsdruck um dieses Mitarbeiterpotenzial ist es für Organisationen ein wesentlicher Erfolgsbaustein, im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement Unterstützung anzubieten, die eine Work-Life Balance ermöglicht. Diese kann dann auch zu einem Abnehmen auftretender Burnouts in der Belegschaft führen. Einerseits kann so die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen auf hohem Niveau erhalten bleiben und andererseits ist es ein effizienter Weg im Umgang mit der knappen Personalressource sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (vgl. Wilke/Biallas/Froböse 2008, S. 37). Es wird für die Organisationen erforderlich, soweit noch nicht geschehen, ein funktionsfähiges und angemessenes Gesundheitsmanagement zu etablieren. Grundlegend hierzu ist nötig, dass die Unternehmensleitung die Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement ernst nimmt und bereit ist zur Kooperation mit dem Betriebs-/Personalrat (vgl. Walter 2003, S. 76). Zunächst muss die Analyse der Ist-Situation erfolgen, um dann mit der Zielsetzung und Planung zu beginnen, Maßnahmen umzusetzen und diese zu bewerten (vgl. Spicker/Schopf 2007, S. 37). Der Prozess soll dann kontinuierlich erfolgen (vgl. Badura/Münch/Ritter 1999, S. 43 f. und Badura/Ritter/Scherf 1999, S. 55 f.). Insbesondere die Führungskräfte müssen für die Relevanz der Thematik Work-Life Balance sensibilisiert werden und ihre Aspekte „selbstverständlich“ im Rahmen der Ausübung ihrer Führungsfunktion mit berücksichtigen (vgl. Rudow 2004, S. 328). Hierzu können das Angebot von Schulungen und die Bereitstellung von Aufklärung/Informationen dienlich sein. Möglicherweise kann eine entsprechende Berücksichtigung der Aspekte in der Führung im Anreizsystem verankert werden und Wirksamkeit entfalten. Mollenkopf regt an, dass eine solche Art der Führung durch Befragungen der Mitarbeiter zum Thema

sowie durch das Messen der Fehlzeiten bewertet werden kann (vgl. Mollenkopf 2003, S. 7). Im Rahmen der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement bietet sich der Aufbau eines Arbeitskreises Gesundheit (vgl. Walter 2003, S. 79) an, der sich aus verschiedenen Mitarbeitergruppen zusammensetzen muss (Betriebsarzt, Betriebsrat, Personalbereich, weitere Mitglieder). In diesem Arbeitskreis muss die Kommunikation und Information, die Organisation, das Monitoring der Aktivitäten sowie deren Dokumentation erfolgen (vgl. Münch/Walter/Badura 2003, S. 191). Es muss gewährleistet sein, dass Mitarbeiter außerhalb der Gruppe mitwirken können und Feedback geben. Außerdem kann es hilfreich sein, externe Kooperationspartner mit einzubinden (z. B. Krankenkassen, Fachkräfte für spezifische Themen). Das Unternehmen sollte zudem einen Gesundheitsbericht erfassen, der strukturierten Aufschluss über den Gesundheitszustand der Mitarbeiter/innen gibt (vgl. Sochert 1998, S. 28 f. und Mollenkopf 2003, S. 34).

## 5 Fazit

Burnout ist zunehmend relevant für Organisationen. Um mit diesem Krankheitsbild umgehen zu können, reicht es nicht aus, lediglich am Handeln und Verhalten der Mitarbeiter/innen anzusetzen oder die Rahmenbedingungen in denen sie agieren, sondern die Organisation als solche ist gefordert. Es kann gelingen, durch entsprechende Maßnahmen, die im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu verorten sind, einem Burnout entgegenzuwirken (Abb. 4).

Die erhöhte Arbeitsbelastung, der Mangel an subjektiv empfundener Kontrolle, die unzureichende Belohnung, sowie ein zu gering ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl, das oft einhergehen kann mit dem Fehlen von Fairness und widersprüchlich erlebten Werten des Betroffenen und der Organisation, können verringert oder aber gänzlich verhindert werden. Hierbei gilt es möglichst frühzeitig als Prävention mit



**Abb. 4** Wirkung eines gelungenen Work-Life Balance-orientierten Betrieblichen Gesundheitsmanagement auf Burnout

den Maßnahmen anzusetzen und dann im begleitenden Personalmanagement und Führungsprozess zu handeln. Es müssen gute Arbeitsbedingungen geschaffen, ein entsprechendes Führen, Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung und -pflege sowie innerhalb der Bedarfsplanung, -auswahl und ggf. -freisetzung greifen, die flankiert werden durch eine glaubhafte und gelebte Unternehmenskultur. Wenn ein solches Betriebliches Gesundheitsmanagement initiiert, etabliert und umgesetzt wird, entstehen positive Effekte für die Mitarbeiter. Sie erfahren eine insgesamt höhere Lebensqualität und sind mit ihrer Arbeit zufriedener und motivierter. Dementsprechend wird auch das Unternehmen dauerhaft erfolgreicher sein und seine wertvollen Personalressourcen schonend und nachhaltig in der Organisation binden.

## Literatur

- Ackerley, G. D./Burnell, J./Holder, D. C./Kurdek, L. A. (1988): Burnout among licensed psychologists, in: *Professional Psychology – Research and Practice* 19 (6), S. 624–631.
- Adams, G. et al. (1996): Relationship of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (4), S. 411–420.
- Aronson, E./Pines, A. M./Kafry, D. (1983): *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Stuttgart.
- Aryee, S./Field, D./Luk, V. (1999): A cross-cultural test of model of the work-family interface, in: *Journal of Management* 25 (4), S. 491–511.
- Aryee, S./Srinivas, E./Tan, H. H. (2005): Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents, in: *Journal of Applied Psychology* 90 (1), S. 132–146.
- Atzler, B./Kiesewetter, E./Kohlbacher, M. (1998): Arbeiten mit Gesundheitszirkeln, in: Meggeneder, O. (Hrsg. 1998): *Projektmanagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung*, Linz, S. 63–75.
- Badura, B./Münch, E./Ritter, W. (1999): Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik. Fehlzeiten durch Motivationsverlust, Gütersloh.
- Badura, B./Ritter, W./Scherf, M. (1999): *Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ein Leitfaden für die Praxis*, Berlin.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2007): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, Stuttgart.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg. 2005): *Work-Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte. Zusammenfassung der Ergebnisse*, Berlin.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg. 2006): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz, durchgeführt vom Institut der Deutschen Wirtschaft zu Köln*, Berlin.
- Böhm, H./Leicht, M./Strack, R. (2007): Fünf zentrale Herausforderungen für das HR-Management, in: *Personalführung* 40 (9), S. 68–72.
- Brinkmann, R. (1993): *Personalpflege. Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit als strategische Größe im Personalmanagement*, Heidelberg.
- Burisch, M. (2006): *Das Burnout Syndrom*, Heidelberg.
- Clark, A. (1997): Job satisfaction and gender. Why are women so happy at work?, in: *Labour Economics* 4 (4), S. 341–372.
- Edwards, J. R./Rothbard, N. P. (1999): Work and family stress and wellbeing. An examination of person-environment fit in the work and family domains, in: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 77 (2), S. 85–129.

- Elferting, A./Grebner, S./Semmer, N. K./Kaiser-Freiburghaus, D./Lauer-Del Ponte, S./Witschi, I. (2005): Chronic job stressors and job control. Effects on event-related coping success and well-being, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (2), S. 237–252.
- Enzmann, D./Kleiber, D. (1989): *Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen*, Heidelberg.
- Freudenberger, H. J. (1974): Staff Burnout, in: *Journal of Social Issues* 30, S. 159–165.
- Freudenberger, H. J./Richelson, G. (1981): *Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen. Gefahren erkennen und vermeiden*, München.
- Frone, M. R./Russell, M./Cooper, M. L. (1992): Antecedents and outcomes of work-family conflict. Testing a model of work-family interface, in: *Journal of Applied Psychology* 77 (1), S. 65–78.
- Hachenberg, K./Richter, B. (2008): *Betriebliches Gesundheitsmanagement, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.Hachenberg-und-richter.de/downloads/HR\\_Gesundheitsmanagement.pdf](http://www.Hachenberg-und-richter.de/downloads/HR_Gesundheitsmanagement.pdf), abgerufen am 09.07.2009.*
- Holtbrügge, D. (2005): *Personalmanagement*, Berlin.
- Huber, S. (2010): *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalmanagement*, in: Esslinger, A. S./Schöffski, O./Emmert, M. (Hrsg. 2010): *Erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement in Organisationen*, Wiesbaden, erscheint Frühjahr 2010.
- Jung, H. (2005): *Personalwirtschaft*, München.
- Lambie, G. W. (2006): Burnout prevention. A humanistic perspective and structured group supervision activity, in: *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development* 45 (Spring 2006), S. 32–44.
- Lauck, G. (2003): *Burnout oder innere Kündigung? Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufes*, München und Mering.
- Leiter, M. P. (1991): The dream denied. Professional burnout and the constraints of service organizations, in: *Canadian Psychology* 32 (4), S. 547–558.
- Leiter, M. P. (1993): Burnout as a developmental process. Consideration of models, in: Schaufeli, W. B./Maslach, C./Marek, T. (Hrsg. 1993): *Professional burnout. Recent developments in theory and research*, New York, S. 237–250.
- Leiter, M. P./Maslach, C. (1997): *The truth about burnout*, San Francisco.
- Lindblom, K. M./Linton, S. J./Fedeli, C./Bryngelsson, I.-L. (2006): Burnout in the working population. Relations to psychosocial work factors, in: *International Journal of Behavioral Medicine* 13 (1), S. 51–59.
- Litzcke, S. M./Schuh, H. (2007): *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*, Heidelberg.
- Maslach, C./Goldberg, J. (1998): Prevention of burnout: New perspectives, in: *Applied & Preventive Psychology* 7 (1), S. 63–74.
- Maslach, C./Jackson, S. E. (1984): Burnout in organizational settings, in: *Applied Social Psychology Annual* 5, S. 133–153.
- Maslach, C./Leiter, M. P. (2001): *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*, Wien.
- Maslach, C./Schaufeli, W. B. (1993): Historical and conceptual development of burnout, in: Schaufeli, W. B./Maslach, C./Marek, T. (Hrsg. 1993): *Professional burnout. Recent developments in theory and research*, New York, S. 1–16.
- Maslach, C./Schaufeli, W. B./Leiter, M. P. (2001): Job burnout, in: *Annual Review of Psychology* 52, S. 397–422.
- Mollenkopf, C. (2003): *Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement. Handlungsleitfaden für Unternehmen ab 50 Mitarbeiter*, München.
- Mollenkopf, C. (2007): *Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagementsystem. Handlungsleitfaden für Unternehmen ab 50 Mitarbeitern*, elektronisch verfügbar unter der URL: [www.stmugv.bayern.de/gesundheit/giba/betrieb/doc/bgm\\_leitfaden.pdf](http://www.stmugv.bayern.de/gesundheit/giba/betrieb/doc/bgm_leitfaden.pdf), abgerufen am 12.11.2007.
- Moosbrugger, J. (2008): *Subjektivierung von Arbeit, Freiwillige Selbstausschöpfung*, Wiesbaden.
- Münch, E./Walter, U./Badura, B. (2003): *Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement. Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor*, Berlin.

- Nieder, P. (2000): Führung und Gesundheit. Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement, in: Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (Hrsg. 2000): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation, Weinheim und München, S. 149–161.
- Ostendorp, A. (2006): Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends. Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede?, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. (Hrsg. 2006): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen, Wiesbaden, S. 187–211.
- Parris, M. A./Vickers, M. H./Wilkes, L. (2008): Caught in the middle. Organizational impediments to middle managers' work-life balance, in: Employee Responsibilities and Rights Journal 20 (2), S. 101–117.
- Pines, A. M./Maslach, C. (1978): Characteristics of staff burnout in mental health settings, in: Hospitals and Community Psychiatry 29, S. 233–237.
- Rahim, M. A. (1997): Relationship of stress, locus of control, and social support to psychiatric symptoms and propensity to leave a job. A field study with managers, in: Journal of Business and Psychology 12 (2), S. 159–174.
- Reichert, M. (2007): Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit. Unterstützungsmaßnahmen und -initiativen im Ausland, in: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz (Hrsg. 2007): Tagungsdokumentation Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege, Mainz, S. 24–29.
- Robinson, B. E./Post, P. (1997): Risk of addiction to work and family functioning, in: Psychological Reports 81 (1), S. 91–95.
- Rohland, B. M. (2000): A survey of burnout among mental health center directors in a rural state, in: Administration and Policy in Mental Health 27 (4), S. 221–237.
- Rösing, I. (2003): Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung, Heidelberg und Kröning.
- Rost, H. (2006): Im Zeichen der Demographie. Potenziale nutzen. Wettbewerbsvorteile sichern, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. (Hrsg. 2006): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen, Wiesbaden, S. 45–59.
- Rudow, B. (2004): Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen, München.
- Schobert, D. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. (Hrsg. 2006): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen, Wiesbaden, S. 19–33.
- Scott, K. S./Moore, K. S./Miceli, M. P. (1997): An exploration of the meaning and consequences of workaholism, in: Human Relations 50 (3), S. 287–314.
- Simpson, R. (1998): Presenteeism, power and organizational change. Long hours as career barrier and the impact on the working lives of women managers, in: British Journal of Management 9 (Special Issue), S. 37–50.
- Slesina, W. (2001): Evaluation betrieblicher Gesundheitszirkel, in: Pfaff, H./Slesina, W. (Hrsg. 2001): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung, Weinheim und München, S. 75–95.
- Sochert, R. (1998): Gesundheitsbericht und Gesundheitszirkel, Bremen.
- Spicker, I./Schopf, A. (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste, Wien.
- Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007): Work-Life Balance im Top-Management, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 34, S. 25–32.
- Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2008a): Abschalten unmöglich?, in: Harvard Business Manager Juli 2008, S. 10–15.
- Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2008b): How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work-family balance, unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009): Work-Life Balance von Führungskräften. Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit?, in: Personalführung 2/2009, S. 22–32.

- Ulrich, E./Moser, V. (2002): Gesundheit Fördern. Kosten senken, in: *Panorama* 16 (6), S. 32–33.
- Vetter, C./Küsgens, I./Madaus, C. (2007): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2005, in: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg. 2007): *Fehlzeiten-Report 2006: Chronische Krankheiten*, Heidelberg, S. 201–423.
- Walter, U. (2003): Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren, in: Badura, B./Hehlmann, T. (Hrsg. 2003): *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*, Berlin u. a., S. 73–108.
- Webster, L./Hackett, R. K. (1999): Burnout and leadership in community mental health systems, in: *Administration and Policy in Mental Health* 26 (6), S. 387–399.
- Wienemann, E. (2002): *Betriebliches Gesundheitsmanagement, „Gesünder Arbeiten in Niedersachsen“* – 1. Kongress für betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Braunschweig, 05.09.2002.
- Wilke, C./Biallas, B./Froböse, I. (2008): Zeitgemäße Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), in: Froböse, I./Wellmann, H./Weber, A. (Hrsg. 2008): *Betriebliche Gesundheitsförderung. Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung*, Wiesbaden, S. 19–64.
- Wood, J./Vilkinas, T. (2007): Characteristics associated with CEO success: Perceptions of CEOs and their staff, in: *Journal of Management Development* 26 (3), S. 213–227.

# Extremjobber in der Falle des „Empty-Desk-Syndroms“:

## Work-Life Balance für Führungskräfte nach Beendigung ihrer Erwerbsarbeit

Wolfgang L. Roth

### 1 Einführung

Der Begriff „Work-Life Balance“ ist seit Ende der neunziger Jahre in aller Munde (vgl. Frey/Kerschreiter/Raabe 2004), nicht nur in Unternehmen, in verschiedenen Wissenschaften (Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Medizin), sondern auch in Alltagsgesprächen. Die zentrale Frage lautet nach Kastner (2004): Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Es geht dabei nicht um objektive Anteile von Arbeit und Nicht-Arbeit, sondern es geht um eine subjektiv empfundene Balance oder Imbalance. Mit dem Begriffsbestandteil „Life“ ist sowohl die Familie als auch die Freizeit gemeint. Kritisch ist zu fragen, ob denn die Arbeit nicht zum Leben gehöre. Der passendere Begriff „Life-Domain Balance“ hat sich nicht durchgesetzt. Frey, Kerschreiter und Raabe (2004) bringen Work-Life Balance auf die Kurzform: Balance zwischen der Arbeit und dem Rest des Lebens.

Unter dieses Dach passen vielfältige Themen. So vertiefen Vedder und Reuter (2008) in ein und demselben Reader die Themen „Work-Life Balance von aktiven Vätern“, „Teilzeitarbeitende Führungskräfte“ und „Vereinbarkeit von Studium und Familie“. Viele Untersuchungen beschäftigen sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vor allem mit der Work-Life Balance berufstätiger Mütter. In diesem Kontext wird häufig der Begriff „Work-Family Balance“ verwendet. Ebenfalls im Fokus stehen Arbeitnehmer, die unabhängig von ihrer Familiensituation über eine hohe Belastung im Beruf klagen, insbesondere bei längerfristiger Mehrarbeit. Die erfolgreiche Umsetzung von „Work-Life-Balance“-Konzepten in Organisationen wird als Wettbewerbsvorteil um kompetente Mitarbeiter angesehen (vgl. Badura/Schellschmidt/Vetter 2004 sowie Esslinger/Schobert 2007).

In der vorliegenden Arbeit wird die Work-Life Balance von Extremjobbern betrachtet, und zwar im Übergang von einem anspruchsvollen, durch Mehrarbeit geprägten Berufsleben in den Ruhestand. Gab es ein intensives Berufsleben lang ein Zuviel an Arbeit, gibt es plötzlich ein Zuviel an Nicht-Arbeit. Wie gehen die Betroffenen damit um, wie können die aus der Leere nach der Pensionierung resultie-

---

W. L. Roth (✉)  
Universität Trier, 54286 Trier, Deutschland

renden psychischen Probleme bewältigt, wie kann eine neue Balance der Lebensbereiche (Life-Domain Balance) gefunden werden? Hierzu fehlen bislang wissenschaftlich fundierte Konzepte.

## **2 Extremjobber in einer veränderten Arbeitswelt**

### **2.1 *Arbeitszeit und Arbeitsplatz***

Das Konzept „Work-Life Balance“ beinhaltet einen Gegensatz von Arbeit auf der einen und Familie und Freizeit auf der anderen Seite. Historisch gesehen war dies nicht immer so. Im Mittelalter durchdrang die Arbeit das gesamte alltägliche Leben der Handwerker- und Bauerngesellschaft. Der Arbeitsplatz war gleichzeitig auch Wohnort. Die Arbeit begann mit Sonnenauf- und endete mit Sonnenuntergang, wobei längere Pausen, Kinder- und Altenbetreuung, Mahlzeiten und persönliche Besorgungen genauso in dieser Zeit ihren Platz fanden wie das Gespräch mit Freunden und Nachbarn. Zu Beginn der Industrialisierung behielten die Arbeiter ihren aus der Handwerks- und Landwirtschaftsarbeit gewohnten Tagesablauf bei. Sie machten Pausen nach Belieben, wurden von ihren Familien in der Fabrik besucht und erschienen zu unterschiedlichsten Zeiten am Arbeitsplatz. Erst nach und nach gelang es den Arbeitgebern, einen einheitlichen Arbeitsrhythmus zu etablieren. Im Zuge der Industrialisierung erfuhr das Leben eine zunehmende Dichotomisierung: Die Zeit der Arbeit am Arbeitsplatz und die „freie“ Zeit zu Hause.

Die tägliche Arbeitszeit stieg im Laufe der Industrialisierung im 19. Jahrhundert auf bis zu 16 Stunden an, ist dann aber auf Druck der Arbeiterbewegung kontinuierlich gesenkt worden. 1918 wurde in Deutschland der 8-Stunden-Tag gesetzlich festgeschrieben. In den fünfziger und sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts wurde nach und nach in den verschiedenen Branchen die 5-Tage-Woche eingeführt und schließlich die 40-Stunden-Woche als Normalarbeitszeit etabliert. Dies bedeutete bei der nach wie vor geltenden Dichotomisierung 40 Stunden Arbeit am Arbeitsplatz und die restliche Zeit der Woche freie Zeit zu Hause.

Die in der Industriegesellschaft bestehende starke raum-zeitliche Koppelung an Maschinen und feste Betriebsorte löste sich in der Wissens- und Informationsgesellschaft des ausgehenden 20. Jahrhunderts wieder auf. Das Bestreben um eine weitere Verringerung der Arbeitszeit wurde ersetzt durch ein Bestreben nach Flexibilisierung der Arbeitszeit. Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit ermöglichen individuelle Arbeitszeiten. Moderne Telekommunikationsmöglichkeiten wie Internet, Handy, Blackberry erlauben Telearbeit unabhängig vom Ort der beschäftigenden Organisation. Der „9-to-5-Job“ an einem festen Arbeitsplatz in der Firma beschreibt längst nicht mehr das häufigste Arbeitszeitmuster. Diese Entwicklung bietet Chancen insbesondere für die Work-Family Balance (Zeitsouveränität), birgt aber auch Gefahren, die weiter unten erörtert werden (Arbeiten ohne Ende).

## 2.2 *Arbeitsanforderung und Arbeitsorganisation*

Der technologische Wandel, die Globalisierung der Märkte, der steigende Wettbewerbsdruck haben lange gültige Vorstellungen von Organisation und Arbeitswelt in den letzten Jahren nachhaltig verändert. Hierarchieebenen werden abgebaut („Lean Management“, „Lean Production“), zentrale Funktionen ausgelagert. Ständige Fusionen und Übernahmen gefährden den eigenen Arbeitsplatz. Um- und Restrukturierungen sind an der Tagesordnung. Die Menge der zu bewältigenden Arbeit steigt, die hierfür zur Verfügung stehende Zeit wird immer geringer. Die modernen Kommunikationstechnologien haben die meisten Arbeitsabläufe immens beschleunigt. Von Mitarbeitern aller Ebenen wird gesteigerte Effizienz und Effektivität gefordert.

In vielen Bereichen ist eine Zunahme der Wochenarbeitszeit über die tariflich vereinbarte Normalarbeitszeit hinaus festzustellen. Die durchschnittliche reale Arbeitszeit ist nach einer neuen EU-Studie 2008 für die Gesamtheit der Beschäftigten in Deutschland auf 41,2 Stunden pro Woche angestiegen (vgl. Spiegel Online 2009). In bestimmten Bereichen, insbesondere dem der Wissensarbeit, hat die Wochenarbeitszeit weit darüber hinaus zugenommen. Wissen wurde zum wichtigsten Produktionsfaktor, Wissensarbeiter zur entscheidenden Ressource. Da große Teile der Produktion standardisiert sind, werden komplexe Leistungen zum Erfolgsfaktor: hoch qualifizierte Wissensarbeiter („High Potentials“) arbeiten immer mehr.

Der permanente Wandel der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsorganisation erfordert ein Höchstmaß an Flexibilität und Eigenverantwortung der Beschäftigten. Statische Aufgaben- und Tätigkeitsdefinitionen lösen sich zunehmend auf. Systeme mit loser Koppelung und vielen selbstständig agierenden Teileinheiten anstatt starrer Strukturen können einen permanenten Wandel der Umwelt besser auffangen. Eigenverantwortung wird als Kernelement beruflicher Leistung gesehen (vgl. Kaschube/Koch 2005). Eigenverantwortlich handelnde, unternehmerisch denkende Mitarbeiter suchen und finden ihre Aufgaben in schwierigen und außergewöhnlichen Situationen auf eigenes Risiko („Job-Crafting“; vgl. Lyons 2008 und Wrzesniewski/Dutton 2001).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Loslösung der Arbeit von einem festen Platz in der Organisation, das Selbstverständnis als unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter sorgen für eine Entgrenzung der Arbeit (z. B. Gottschall/Voß 2005 und Hielscher 2000). Gerade hochqualifizierte hochmotivierte Wissensarbeiter werden dazu verführt, freiwillig über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. Ist man dann endlich mal zu Hause, will man auch da erreichbar sein. Permanente Erreichbarkeit ist zum Fetisch geworden. „Ich bin praktisch immer erreichbar, das halte ich für selbstverständlich“ (Werle 2007). Handy und Blackberry sorgen dafür, dass die Arbeit auch zu Hause weitergeht. So wird die Firma zum Zuhause und zu Hause wird weitergearbeitet (vgl. Hochschild 2006). Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verwischt, die Trennung von Arbeit und Familie geht verloren. Die durch die Industrialisierung geforderte Dichotomisierung des Lebens wird wieder aufgehoben. Erholungs- und Regenerationsphasen sowie das Familienleben werden beeinträchtigt.

Die Frage der Work-Life Balance erfährt eine neue Qualität, da die dramatischen Umbrüche sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich viele alte Planungs- und Verhaltensmuster fraglich erscheinen lassen (Kastner 2004).

### 2.3 *Mehrarbeit am Karrierebeginn junger High Potentials*

Roth und Zakrzewski (2006) haben in einer qualitativen Studie junge High Potentials nach ihrer Arbeitsbelastung und nach ihrer Vorstellung von Work-Life Balance befragt. Die Studienteilnehmer hatten einen Universitätsabschluss, waren seit ein bis drei Jahren im Beruf, lebten in einer festen Partnerschaft, waren aber noch kinderlos und arbeiteten regelmäßig über 50 (die Hälfte der Befragten über 60) Wochenstunden. Diese Gruppe junger High Potentials erlebt die Mehrarbeit durchaus als positiv. Zum einen wird die „Face-time“ (Hochschild 2006), die Zeit, die man am Arbeitsplatz verbringt, als notwendig für die Karriere gesehen, andererseits wird im positiven Sinne etwas bewegt, die Arbeit bringt einen persönlichen Gewinn, sie macht Spaß. Die Zugehörigkeit zur „Workaholic-Schicht“ wird positiv bewertet. Mehrarbeit ist ein „... Statussymbol. Mehr arbeiten zu *können*, zu *dürfen* als andere“ (vgl. Roth/Zakrzewski 2006, S. 102).

Allerdings werden von vielen Studienteilnehmern auch Schwierigkeiten genannt, die mit diesem Berufsleben einhergehen: Mangelnde Zeit für Freunde und Partner; zu viele Verpflichtungen; geografische Trennung von Partnern, Freunden und Eltern; starke Ermüdung am Feierabend und am Wochenende. Die Vielzahl der Kontakte aus dem Studium kann nicht mehr aufrecht erhalten werden. Häufig ersetzen die Arbeitskollegen, zu denen eine gute Beziehung besteht, frühere Freundschaften.

Interessanterweise betrachten die Berufseinsteiger die Work-Life Balance nicht im Querschnitt, sondern im Längsschnitt. Sie sehen die Situation beim Karrierebeginn „als eine Art Zwischenstadium“. Aktuell wird die Mehrarbeit hingenommen, ja sogar positiv konnotiert, allerdings wünschen sich die Studienteilnehmer langfristig einen Wechsel in der Gewichtung der Lebensbereiche. Irgendwann später soll es zu einem Ausgleich und somit zu einer Balance kommen (vgl. Roth/Zakrzewski 2006). „Ich finde es okay, dies für einige Jahre zu machen, da ich auf diesem Wege eine gute Position und Wissen erarbeiten kann“ (Kuhn 2007, S. 46). Diese zeitliche Befristung bleibt meist eine Illusion. Für spätere Phasen des Berufslebens formuliert Hochschild (2006) diesen Zwiespalt folgendermaßen: Imaginiert wird oft ein anderes Leben, in dem man sich um häusliche Belange und Kinder kümmert und in dem das potenzielle Ich grenzenlos verfügbar ist, wohingegen die Realität sich anders gestaltet. Das heißt, man spaltet sich auf in ein reales Ich (die Person, die man ist) und die Person, die man gern wäre, wenn man nur mehr Zeit hätte.

Mehrarbeit ist nicht nur in der Wirtschaft zu finden. Die Hochschulen weisen kontinuierlich wachsende Studierendenzahlen auf, während gleichzeitig die finanzielle und personelle Ausstattung mit dieser Entwicklung nicht Schritt hält. Metz, Rothe und Pitack (2006) haben festgestellt, dass knapp 40% der universitären Mitarbeiter

erhebliche Mehrarbeit leisten (20% mehr als zehn Stunden, 19% mehr als 16 Stunden über der vertraglich vereinbarten Zeit). Einerseits schätzen die Wissenschaftler die großen Handlungsspielräume sowie die hohen kognitiven Anforderungen in der Forschung, andererseits klagen sie über die Beanspruchung durch Zeitdruck und überlange Arbeitszeiten. Allerdings fällt diese Form von Mehrarbeit nicht unter die folgende Definition von Extremjobbing.

## **2.4 Karriere als Extremjobber (Topmanager, Berater, Unternehmer)**

Die Daten von Roth und Zakrzewski (2006) beim Karrierebeginn werden durch eine Untersuchung von Kienbaum Management Consultants und dem Harvard Businessmanager (vgl. Kuhn 2007) für spätere Karrierephasen bestätigt. Unter 142 befragten Führungskräften findet sich ein hoher Anteil von Extremjobbern (vgl. Hewlett/Luce 2006). Diese hochmotivierten, leistungsstarken Toptalente arbeiten mindestens 60 Stunden die Woche, meist mehr; sind rund um die Uhr erreichbar; tragen hohe Verantwortung (für Personal, für Gewinn und Verlust); arbeiten unter enormem Zeitdruck; sind berufsbedingt häufig auf Reisen; verdienen weit über dem Durchschnitt. Die Arbeitsbelastung hat in den letzten fünf Jahren bei den meisten Befragten zugenommen. Sie steigt fast linear mit dem Gehalt. Bei denjenigen, die über 200.000 Euro p.a. verdienen, arbeitet fast die Hälfte mehr als 60 Stunden. Die Mehrzahl der Extremjobber ist männlich (vgl. Hunziger/Kesting 2004 und Kuhn 2007).

Viele Extremjobber sind mit ihrer Arbeit durchaus zufrieden. Sie legen für „Normalität“ einfach eine andere Messlatte an. „Natürlich ist es so, dass ich meinen Normalzustand nicht als 35 Stunden definiere und dann sage, ich habe jede Woche 180 Prozent gearbeitet, sondern ich definiere meinen Normalzustand bei einer 60-Stunden-Woche“ (Roth/Zakrzewski 2006, S. 102). 95% der Teilnehmer der Kienbaum-Studie geben an, dass ihnen der Job Spaß mache. Sie betonen die intrinsische Motivation, etwas voranzutreiben, „viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten“ (vgl. Werle 2007). Viel arbeiten scheint hip zu sein, es hat Erlebnischarakter, bis hin zum Adrenalinkick.

In den Medien (z. B. Manager-Magazin, Spiegel, Focus, Cio, e-fellows) sind die Ergebnisse der Kienbaum-Studie mit Überschriften wie „Ich will Spaß, ich geb’ Gas.“, „50, 60, 75 Wochenstunden – wer bietet mehr?“ geradezu „gefeiert“ worden, mit dem Tenor: Hurra, nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland gibt es Extremjobber, und die sind in ihrem Job auch noch glücklich!

Die Risiken dieses Arbeitslebens werden offenkundig unterschätzt, allerdings werden sie von den Befragten durchaus geahnt. Immer wieder (letztlich seit Beginn der Karriere, vgl. Roth/Zakrzewski 2006) taucht die Vision auf, das Extremjobbing nur zeitlich befristet zu leben. Rund zwei Drittel der Umfrageteilnehmer der Kienbaum-Studie wollten höchstens noch fünf Jahre unter der derzeitigen Belastung arbeiten, von denjenigen mit höherem Gehalt sind es sogar fast drei Viertel

(vgl. Kuhn 2007). So positiv das Extremjobbing in den Medien häufig dargestellt wird, die Betroffenen ahnen um die Gefahren. Ein Drittel der Befragten (von den Besserverdienenden knapp die Hälfte) ist mit seiner Work-Life Balance unzufrieden; fast die Hälfte klagt, zu wenig Zeit mit dem Partner zu verbringen; drei Viertel geben zu, sich zu wenig zu bewegen. „Langfristig (ist mein Job) mit einem vernünftigen Privatleben nicht vereinbar“ (Kuhn 2007, S. 46).

Für Gross (2005) ist Karriere in Zeiten der Globalisierung kein Zuckerschlecken! Er fragt nicht nur: was hat man davon, wenn man im neuen Jahrtausend Karriere macht, sondern auch: was zahlt man dafür, was sind die seelischen und körperlichen Kosten der Karriere durch Extremjobbing? Wann kommt der Tinnitus, wann gar der Karoshi (Tod durch Überarbeiten)? Das Stressgeschehen ist höchst individuell (vgl. Reschke/Schröder 2000). Offensichtlich können die meisten Extremjobber mit Stress umgehen, haben ausreichende Ressourcen, die an sie gestellten Anforderungen zu bewältigen. Vielen Extremjobbern gelingt es, die an sie gestellten Anforderungen nicht pathogen zu verarbeiten (vgl. Schulz 2007), rechtzeitig einen Kurzurlaub einzuschieben und konsequent einen Ausgleich zwischen Beruf und Freizeit zu finden. Wenn die Belastung aber nicht mehr tragbar ist, wenn irgendwann die physische und psychische Konstitution in Mitleidenschaft gezogen werden, psychosomatische Erkrankungen sich häufen (vgl. Pickshaus 2000), spätestens dann sind Vorgesetzte und Personalabteilung gefordert, durch Coaching-Angebote zu helfen (z. B. Heß/Roth 2001, Roth/Brüning/Edler 2002 und Wissemann 2006). Frey, Kerschreiter und Raabe (2004) setzen sich mit der Frage auseinander, was Führungskräfte für ihre eigene Work-Life Balance tun können und wie sie ihre Mitarbeiter zu einer verbesserten Work-Life Balance anleiten können.

Aber: Was passiert, wenn der allgegenwärtige Job, der für die „Masters of the Universe“ (vgl. Hewlett/Luce 2006) zum wichtigsten, manchmal gar zum einzigen Lebensinhalt geworden ist, wegfällt?

### 3 Beendigung der Erwerbsarbeit: Probleme und Lösungen

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Beendigung der Erwerbsarbeit durch Pensionierung, Verrentung, Eintritt in den Ruhestand, verstehen sich aber genauso für das frühere und meist ungeplante Ausscheiden aus Spitzenpositionen. Gerade in der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 ist deutlich geworden, wie gefährdet Arbeitsplätze auf allen Ebenen, auch für Extremjobber, sein können. Der Begriff der Pensionierung wird im Folgenden nicht im beamtenrechtlichen Sinne gebraucht, sondern umfasst in einer erweiterten Bedeutung die Beendigung der Erwerbsarbeit und den Eintritt in den Ruhestand auch von Angestellten und Selbstständigen.

Das durchschnittliche Renteneintrittsalter liegt in Deutschland deutlich unter der gesetzlichen Regelaltersgrenze. Roloff (2004) weist jedoch darauf hin, dass Personen, die einen hohen Erwerbsstatus besitzen, häufig später in den Ruhestand wechseln möchten. Bei vielen Führungskräften besteht der Wunsch, das Heft möglichst

spät aus der Hand zu geben. Je höher der Prestigeverlust für die jeweilige Person durch die Aufgabe der beruflichen Stellung sei, desto später werde sie in den Ruhestand wechseln.

Jedes kritische Lebensereignis, so auch die Beendigung der Erwerbstätigkeit, die eine Vielzahl von Veränderungen und Anpassungsleistungen mit sich bringt, ist eine Herausforderung. Von Rosenstiel (1994) versteht den Eintritt in den Ruhestand als besondere Gefährdung. Tembrink (2002) sieht hier ein erhöhtes Risiko, innerhalb einer persönlichen Krise zu stagnieren und diese Phase nicht oder nur schwer zu meistern. Saup (1991) stellt fest, dass auf die Pensionierung häufig negative Veränderungen folgen; insbesondere nehmen psychosomatische Beschwerden zu, während Lebenszufriedenheit, Affektbalance und das Gefühl gebraucht zu werden abnehmen. Tembrink (2002) berichtet von einer erhöhten Suizidrate verrenteter Männer, da deren sozialisierte Handlungsmuster eher mit der Erwerbstätigkeit und der beruflichen Karriere verbunden sind. Die Pensionierung hat massive Auswirkungen auf die Partnerbeziehung (vgl. „Retired Husband Syndrom“). Das Zusammenleben, die Arbeitsteilung eines Paares müssen neu ausgehandelt werden (vgl. Buchebner-Ferstl 2005). Ritter (2004) sieht bei Frauen im Umgang mit der Pensionierung weniger Probleme als bei Männern, da Frauen ihre Energien weniger eindimensional auf den Lebensbereich Arbeit, sondern auf mehrere Lebensbereiche verteilen.

Wie erleben Extremjobber den Übergang in den Ruhestand? Während ein Handwerker, etwa ein Dachdecker, in aller Regel froh sein wird, seinen körperlich belastenden Beruf nicht mehr ausüben zu müssen, die Rente also als Gewinn sehen wird, steht bei Extremjobbern der Verlust im Vordergrund. Der ersten Freude über die gewonnene Zeit („honeymoon phase“), die wie ein verlängerter Urlaub wirkt, folgt meist eine Phase der Ernüchterung („disenchantment phase“; Atchley 1976), in der der Verlust der psychosozialen Funktionen der Erwerbsarbeit langsam bewusst wird. Das hieraus resultierende Gefühl der Leere nach der Pensionierung kann eine Vielzahl psychischer Probleme wecken. Quadbeck und Roth (2008) haben für die psychischen Probleme, die sich bei Führungskräften nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben entwickeln können, den Begriff „Empty-Desk-Syndrom“ geprägt.

### **3.1 Das „Empty-Desk-Syndrom“**

Das „Empty-Desk-Syndrom“ wurde von Quadbeck und Roth (2008) in Analogie zum „Empty-Nest-Syndrom“ postuliert. Das „Empty Nest“ bezeichnet die Familie nach dem Auszug des letzten Kindes. Aufgrund des Verlustes des „Lebenssinns Kind“ wurde vor allem bei Müttern ein Verlust des Selbstwertgefühles, die Entstehung von Selbstzweifeln und Zukunftsängsten sowie eine Zunahme von Depressionen festgestellt. Dieses kritische Lebensereignis erfordert erhebliche Anpassungsleistungen. Neben den strukturellen Veränderungen im Familiensystem ist die Partnerschaft mit neuen Inhalten zu füllen, alte Rollen müssen aufgegeben werden, neue sind zu finden. Die Zeit ist neu zu gestalten. Der Auszug der Kinder kann grundsätzliche Fragen wie die nach dem Sinn des Lebens neu aufwerfen und das

Bewusstsein der Endlichkeit des Lebens wachrufen. Wechselbäder zwischen Genugtuung über die bewältigte Zeit der Kindererziehung und dem Gefühl der Überflüssigkeit und Sinnlosigkeit sind beobachtbar (vgl. Papastefanou 1997).

Auch die Beendigung der Erwerbsarbeit kann als kritisches Lebensereignis betrachtet werden, das eine hohe Anpassungsleistung erfordert. Plötzlich ist der „Schreibtisch leer“, die Zeit ist neu zu strukturieren, die eigene Rolle im Leben, insbesondere in der Beziehung ist neu zu definieren. Das „Empty-Desk-Syndrom“ bezeichnet ein Zusammenspiel charakteristischer Symptome, die dann auftauchen, wenn Führungskräfte, insbesondere Extremjobber, ihre Erwerbsarbeit beenden und die dabei auftretende Leere nicht bewältigen können. Nicht jede Mutter, deren Kinder das Haus verlassen haben, entwickelt das „Empty-Nest-Syndrom“. Ebenso wird das „Empty-Desk-Syndrom“ nicht bei jeder Führungskraft auftreten, die aus dem Erwerbsleben ausscheidet. Im Folgenden wird jedoch deutlich werden, dass gerade Extremjobber, die ein eindimensional auf Arbeit ausgerichtetes Leben geführt haben, Gefahr laufen, das „Empty-Desk-Syndrom“ zu entwickeln.

Wie entsteht das „Empty-Desk-Syndrom“, was sind die Verluste, was sind die geforderten Anpassungsleistungen, was sind die Entwicklungsaufgaben, was ist der Rollenübergang? Der Übergang in den Ruhestand kann aus psychologischer Sicht als „kritisches Lebensereignis“, als „normative Entwicklungsaufgabe“, als „Prozess“, als „Verlust der Arbeit“, als „Rollenübergang“ gesehen werden (vgl. Quadbeck/Roth 2008). Jede dieser Konzeptualisierungen bietet Ansätze zum Verständnis und zur Bewältigung möglicherweise auftretender psychischer Probleme.

Arbeit erfüllt neben der Sicherstellung der materiellen Existenz auch wichtige psychosoziale Funktionen: Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung und Ordnung, Kooperation und Kontakt, soziale Anerkennung, persönliche Identität (vgl. Semmer/Udris 2004). Topmanager, Berater, Unternehmer, aber auch Wissenschaftler befriedigen durch ihre Tätigkeit Bedürfnisse nach Leistung, nach Achtung, nach Geltung, nach Macht.

Stellen wir uns nun das Arbeitsleben von Extremjobbern vor, in dem die Arbeit zentral ist, in dem Mehrarbeit selbstverständlich ist, das von Erfolg geprägt ist, in dem die Arbeit das Leben bestimmt. Zwei Drittel der von Kienbaum befragten Führungskräfte heben das Kompetenzerleben durch die Arbeit hervor: „Meine Arbeit stimuliert mich intellektuell“. Für 87% ist die Herausforderung wichtig; 57% geben an „Ich bekomme Anerkennung für meine Leistung“ (vgl. Kuhn 2007). Anspruchsvolle Arbeit zieht Mitarbeiter an, die eine ähnliche Ausbildung haben, die intellektuell ebenbürtig sind. Der Arbeitsplatz wird so für viele Extremjobber zum Zentrum ihres sozialen Lebens (vgl. Hochschild 2006 und Kuhn 2007). Die Kollegen inspirieren mehr als die Partnerin oder die Kinder zu Hause. Arbeitskollegen ersetzen Freunde (Roth/Zakrzewski 2006). Die Freizeit, sofern es sie überhaupt noch gibt, dient als „Erfüllungshilfe“ der Arbeit (vgl. Streich 1994). So gehört es z. B. dazu, Golf zu spielen, um dabei gesellschaftliche Kontakte zu pflegen, mit Kunden, mit Kollegen, mit Persönlichkeiten von Einfluss. Oft wird der ganze private Lebensstil von der Position der Führungskraft bestimmt (vgl. Quadbeck/Roth 2008). Topmanager vertreten ihr Unternehmen nach außen, sie verkörpern ihr Unternehmen. Nicht umsonst spricht man z. B. von „Mister Commerzbank“.

Die Bedürfnisse nach Kompetenzerleben, nach Kontakt, nach sozialer Anerkennung können nach dem Ausscheiden nicht mehr wie früher befriedigt werden. Das Gleiche gilt für die Bedürfnisse nach Macht und Geltung. Die Identität muss neu definiert, die Rolle des Pensionisten gefunden werden.

Macht ist mehr als nur bestimmte Inhalte durchsetzen zu können. Die öffentliche Aufmerksamkeit schmeichelt dem Ego. Und es gibt auch ein Gefühl der Superiorität, das mit Macht verbunden ist: das Gefühl, ein bisschen mehr zu sein als die anderen (Leinemann 2002, S. 84).

Dementsprechend wichtig ist für Führungskräfte der berufliche Erfolg. Ein großer Anteil vernachlässigt dafür Familie, Partnerschaft und Freizeit (vgl. Kuhn 2007 und Streich 1994).

Topmanager entwickeln in ihrem Berufsleben ein starkes Geltungsbedürfnis. Für Erfolg erhalten sie nicht nur Bezüge, Tantiemen, Prämien, Boni, sondern auch Titel, Dienstwagen und andere Statussymbole. Dies hat für den Fall der Beendigung der Erwerbstätigkeit immense Konsequenzen. „Rentner“ ist gesellschaftlich ein gewaltiger Absturz, wenn man vorher „Vorstandsmitglied“, „Generaldirektor“, „Geschäftsführer“ oder „Unternehmer“ war.

Führungskräfte unterliegen vielen Zwängen, aber sie haben auch Dispositionsspielraum, ihre Umwelt selbst zu gestalten. Personale, organisationale und symbolische Führung haben eine Umwelt gestaltende Wirkung, die aber auch wieder auf die Führungskraft zurückwirkt. Der Bedeutung von Titeln, Gestaltung von Arbeitsräumen, Statussymbolen, Kleidung sind sich die Akteure oft gar nicht bewusst. In Gruppen mit hohem Dispositionsspielraum ist die Zentralität der Arbeit im Leben höher als in Gruppen mit niedrigem Dispositionsspielraum (Semmer/Udris 2004). Da die Arbeit für Extremjobber in ihrem Leben besonders zentral ist, da sie einen recht großen Handlungsspielraum haben, muss die Beendigung der Erwerbsarbeit für sie eine besonders stark einschneidende Bedeutung haben.

Pensionierung kann als Übergang von der Erwerbsrolle in die Pensionistenrolle gesehen werden. Der Übergang in den Ruhestand umfasst Loslösen und Umorientierung, nach Kiefer (1997) nicht nur von einer Rolle, sondern von einem ganzen gesellschaftlichen Konstrukt, einem Set von Rollen mit vielen verschiedenen Facetten: so z. B. Loslösen vom Status des Erwerbstätigen als wirtschaftlich produktives Mitglied der Gesellschaft, Loslösen von der Arbeit gebenden Organisation (von deren Zielen, Commitment), Loslösen von der sozialen Struktur, Loslösen von der Arbeit selbst, von Zeitstrukturen (Feierabend, Urlaub).

Nachdem die berufliche Aktivität einer Führungskraft den ganzen Menschen und fast seine ganze Zeit beansprucht hat, wird mit der Pensionierung der Tag sozusagen entleert. Es entsteht „freie Zeit“, die aber nicht mehr die gleiche Bedeutung hat wie vorher.

Nicht jeder Extremjobber, der aus dem Erwerbsleben ausscheidet, entwickelt ein „Empty-Desk-Syndrom“. Wenn die Kontrolle behalten wird, wenn proaktiv die anstehenden Veränderungen rechtzeitig antizipiert werden und Kompetenzen zur Bewältigung auftretender Probleme vorhanden sind, kann der Übergang von einem erfolgreichen Berufsleben in einen zufriedenstellenden Ruhestand gelingen. Allerdings ist immer wieder zu beobachten, dass Betroffene die Auseinandersetzung mit

dem Ausscheiden aus Spitzenpositionen lieber verdrängen. Dies gilt für Politiker (z. B. „Altkanzler“) wie für viele Extremjobber in der Wirtschaft. So äußert sich ein erfolgreicher Unternehmensberater: „Ich will ja noch etwas mitgestalten von der Welt. Obwohl ich über 70 Jahre alt bin, bin ich körperlich und geistig fit.“ Hier ist die Angst vor dem „Empty-Desk-Syndrom“ und deren Verdrängung förmlich zu spüren. Die Entscheidung über das Ausscheiden wird dann meist von anderen getroffen.

### **3.2 *Bewältigung des „Empty-Desk-Syndroms“: Das Projekt „Arbeit erfinden“***

Freimuth (1999) sieht durch den globalen Wandel nicht nur für die Masse der Arbeitnehmer, sondern auch für Führungskräfte, auch für Extremjobber einen Trend zur Beschäftigungsunsicherheit und -losigkeit. „Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, er kann gehen! Aber wohin?“ Für diese Situation hat Freimuth (1999) einen bemerkenswerten Vorschlag gemacht: „Ein Ansatz zur Erfindung neuer Berufs- und Selbstentwürfe für beschäftigungslose Manager.“

Der Autor geht von Isolation und Depression von Managern im Ruhestand als dem Normalfall aus. Ihre Isolation erfolge dadurch, dass sie als „Nicht-mehr-Manager“ gemieden würden, weil wir in unserer olympischen Kultur nur Sieger sehen wollen. Die Depression folge einer empfundenen Verbitterung und Enttäuschung durch die Trennung von ihrem Lebensinhalt. Eng damit verbunden sei – oftmals unter einer trügerischen Oberfläche – ein ungeheures Potenzial an Enttäuschung, Verunsicherung, Angst, ohnmächtiger Wut und Zorn, aber auch Verelendung und sozialer Ausgrenzung, persönlichen und familiären Dramen. Eine Serie von Suiziden von freigesetzten Managern in einem großen deutschen Stahlunternehmen waren der Anlass für das Projekt gewesen.

Wir müssen uns im klaren sein, dass wir jahrzehntelang bis heute Berufs- und Selbstentwürfe, Hoffnungen und Sehnsüchte gefördert, propagiert und vielfach geradezu mystifiziert haben, die das arbeitsteilig-hierarchische Organisationsmodell voraussetzen. Solche Entwürfe lassen sich nicht einfach mit Knopfdruck zurückdrehen, ebenso wenig wie an ihre Stelle alternative berufliche und persönliche Entwürfe aus dem Nichts entstehen können. Insbesondere für die unmittelbar betroffenen Führungskräfte bedarf es sehr schnell geradezu einer Metamorphose, einer Besinnungs- und Orientierungsphase, um mit der Situation auch und gerade im existenziellen Sinne fertig zu werden, über neue Selbstkonzepte nachzudenken und zu experimentieren, bis sich ein Weg gefunden hat, der jeweils passend ist (Freimuth 1999, S. 276).

Der Autor spricht von einem Zustand der Paralyisierung der Handlungs- und Lebensfähigkeit, wenn Manager, die ja glaubten, alles in der Hand zu haben, plötzlich nicht mehr durch eine schützende Organisation als „zweiter Haut“ umgeben sind. Weiter beklagt er das Fehlen von adäquaten Ritualen zur Verabschiedung von Bindungen und Verbindungen, mit der Folge des Erlebens, aus einer Gemeinschaft ausgestoßen zu sein.

Um diese Situation zu bewältigen, hat Freimuth (1999) das Projekt „Arbeit erfinden“ ins Leben gerufen. Diese Lösung basiert auf den psychologischen Ansprüchen,

- dass neue Entfaltungsräume geöffnet und auch verschüttete Potenziale (wieder)entdeckt werden
- dass die Isolation überwunden wird, und zwar durch die Integration in eine Gruppe von ‚Schicksalsgenossen‘, eine Gemeinschaft, in der man offen seine Gefühle wie Angst, Scham, Verletzung, Trauer, Wut und Ohnmacht äußern kann
- dass sich durch die Arbeit an dem Projekt mit ihren kollektiven und individuellen Lernprozessen eine Auseinandersetzung mit sich selbst, mit und in der Gruppe entwickelt und sich neue Lebens- und Berufsperspektiven ergeben können
- dass eine Loslösung von der ehemaligen Organisation erfolgt, was eine neue Individuation und eine neue Gruppenidentität ermöglicht.

Der Kerngedanke des Projektes „Arbeit erfinden“ ist es, in einem geschützten Übergangsraum Erfahrungen, Kompetenzen und Kreativität von freigesetzten bzw. pensionierten Managern in der Gruppe zu bündeln, um daraus tragfertige Ideen für Dienste und Produkte zu generieren, die dann extern oder auch gruppenintern erfolgreich angeboten werden können. Dies soll in einem zeitlich und aufgabenmäßig durchstrukturierten Prozess über drei Monate erfolgen. Der Prozessverlauf wird begleitet bzw. gesteuert von einer Regiegruppe und beinhaltet eine erste Informationsveranstaltung mit anschließender Auswahl der Teilnehmer, drei Workshops von der Ideenfindung und Analyse der Teilnehmerpotenziale über eine Hindernisanalyse bis zur Klärung des Gründungsszenarios und schließlich einen Erfahrungsaustausch nach neun Monaten.

Freimuth (1999) berichtet von ermutigenden Erfahrungen aus den ersten neunzehn Projekten, v. a. hinsichtlich der Entstehung neuer und sinnvoller Lebensperspektiven und der Wiederherstellung von Selbstvertrauen. Häufig konnten neue persönliche Entwicklungen initiiert werden, die in keinerlei Zusammenhang mit der bisherigen Biographie der Betroffenen standen, d. h. es konnten bislang verborgene Potenziale freigelegt werden.

Der Ansatz zeigt, dass die Aufrechterhaltung einer adäquaten Tätigkeit, die Wiedergewinnung von Kontrolle und Autonomie, neue Zeitstrukturierung, das Selbstmanagement, Lernen und stützende Sozialsysteme wesentliche Bewältigungsstrategien sind. Dies erfolgt allerdings in einem institutionalisierten Rahmen, der nicht beliebig multipliziert und schon aus räumlichen Gründen nicht mit jedermann geschaffen werden kann.

### ***3.3 Prävention des „Empty-Desk-Syndroms“: Work-Life Balance beim Übergang in den Ruhestand***

Während das Projekt „Arbeit erfinden“ (vgl. Freimuth 1999) nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ansetzt, werden im Folgenden Überlegungen angestellt, wie dem „Empty-Desk-Syndrom“ vorgebeugt werden kann. Zum einen bieten sich

betriebliche Maßnahmen an, zum anderen individuellere Beratungs-, Coaching- und Trainingsmaßnahmen.

Quadbeck und Roth (2008) führen eine Reihe betrieblicher Faktoren an, die bei der Prävention und Bewältigung psychischer Probleme im Zusammenhang mit der Pensionierung hilfreich sein können:

- das erlebte Betriebsklima in der ehemaligen Organisation
- die allgemeine Einstellung zu älteren Mitarbeitern
- die Einbeziehung von Pensionisten in betriebliche Veranstaltungen
- die weitere Einbindung in das betriebliche Geschehen z. B. über die Betriebszeitschrift
- die Bereitschaft, bei Bedarf den Rat eines pensionierten Mitarbeiters einzuholen,
- die Fortsetzung von Clubmitgliedschaften
- die Beibehaltung eines Büros in der Organisation
- die Weitergewährung von Statussymbolen wie Dienstwagen, Dienstwohnung
- die Fortsetzung von Naturalbezügen, Deputaten oder Sonderkonditionen
- der Modus der Verabschiedung aus der Organisation
- die Ehrung mit Titeln, Symbolen
- die Übernahme in den Aufsichtsrat und andere Kontrollorgane
- eine schleichende Pensionierung durch Beibehaltung von Teilfunktionen
- die Gewährung von Ehrenposten.

Die Auseinandersetzung mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben wird meist aufgeschoben. Lehr und Niederfranke (1984) halten es für alarmierend, dass kaum mehr als die Hälfte der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sich gedanklich, emotional oder handelnd mit der Berufsaufgabe auseinandersetzt. Als Auslöser einer solchen Auseinandersetzung wird die wiederholte Beobachtung genannt, dass Kollegen nach ihrer Pensionierung „in tiefe Löcher gefallen“ waren. Das ist auch und gerade für Extremjobber nicht anders.

Während Führungskräfte beim Eintritt in den Beruf und beim Aufstieg auf der Karriereleiter von der Personalentwicklungsabteilung vorbereitet und begleitet werden, werden sie beim Ausscheiden aus der Organisation in aller Regel allein gelassen. Die angebotenen Vorbereitungsmaßnahmen sind häufig zu allgemein gehalten. In der Regel werden auf Informationsveranstaltungen finanzielle, rechtliche, versicherungstechnische und medizinische, nicht aber psychologische Themen bearbeitet (vgl. Lansley/Pearson 1989). Die Europäische Kommission bietet z. B. leitenden Mitarbeitern vor der Pensionierung ein viertägiges Vorbereitungsseminar an. Dabei entfallen nur eineinhalb Stunden auf psychologische Themen.

Quadbeck und Roth (2008, S. 113) haben pensionierte Führungskräfte danach befragt, was ihnen im Rückblick den Übergang in den Ruhestand erleichtert hätte. Die folgenden Äußerungen belegen den Bedarf vorbereitender Maßnahmen:

- „Es sollte eine rechtzeitige mentale Vorbereitung zum Übergang in den Ruhestand zusammen mit dem Lebenspartner erfolgen.“
- „Manager sollten rechtzeitig vor der Pensionierung Distanz zum Beruf finden.“

- „Manager sollten auf die Pensionierung vorbereitet werden.“
- „Drei Monate vor der Pensionierung sollten Seminare angeboten werden, um die Entstehung von Ängsten zu verhindern.“
- „Die Psychologie sollte Mut machen und im Zusammenhang mit der Pensionierung Schönes herausarbeiten.“
- „Führungskräfte sollten gewarnt werden: ‚Ruhestand ist kein Paradies!‘“
- „Man sollte Führungskräfte vorher aufklären und sie auf die zu erwartenden Veränderungen geistiger und seelischer Art vorbereiten.“
- „Negative Entwicklungen sollten präventiv verhindert werden.“
- „Pensionskandidaten sollte man als Lebenshilfe vor der Pensionierung über ‚das Wesentliche‘ in ihrem Leben nachdenken lassen.“

Aus diesen Äußerungen wird deutlich, dass von den Betroffenen keine sachorientierte Informationsveranstaltung zu versicherungs- oder rentenrechtlichen Fragen gewünscht wird, sondern ein Training bzw. ein Seminar, in dem die weiter oben beschriebenen Verlusterlebnisse aufgearbeitet, eine neue Identität sowie neue Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung in der Rolle des Pensionisten entwickelt werden.

### ***3.4 „Das Empty-Desk-Syndrom – ein Präventivseminar: Aus einem erfolgreichen Arbeitsleben in einen gelungenen Ruhestand“***

Zur Prävention des „Empty-Desk-Syndroms“ haben Quadbeck und Roth (2008) ein Seminar entwickelt, das sechs bis drei Monate vor dem Pensionierungszeitpunkt besucht werden sollte. Eine individuelle Beratung oder ein individuelles Coaching ist indiziert, wenn es bei den Betroffenen bereits zu gravierenderen psychischen Problemen gekommen ist (Heß/Roth 2001 und Wissemann 2006). Zur Prävention wird ein Gruppenseminar präferiert. „Gruppen sind überlegen, wenn es darum geht, viele Aspekte eines Themas aufzuzeigen, mehrere Lösungen für ein Problem zu finden, Thesen und Vorschläge miteinander zu vergleichen, Praxisbezug herzustellen“ (Weidenmann 2006, S. 132). Es können gruppenspezifische Effekte (z. B. Sharing) genutzt werden, da bezüglich des Themas alle im gleichen Boot sitzen. Das Seminar ist als Blockseminar von fünf Tagen konzipiert (vgl. Roth/Edler 1995). Gegenüber einem Seminar in Intervallen bietet das Blockseminar organisatorische Vorteile (vereinfachte Terminierung, Anreise) und fördert die Gruppendynamik. Als Veranstaltungsort ist ein Seminarhotel außerhalb der beschäftigenden Organisation zu empfehlen. Das Seminar besteht aus achtzehn Bausteinen. Es ist multimodal und multimethodal aufgebaut (vgl. Roth/Klusemann/Kudielka 1997).

Das Globalziel besteht in der Erhaltung bzw. Wiederherstellung der seelischen Gesundheit (vgl. Becker 2006) der Führungskräfte beim Übergang von einem erfüllten, teils übervollen, Berufsleben in den Ruhestand. Im Sinne von Life-Domain Balance geht es primär um das Austarieren der Lebensbereiche nach dem Wegfall des dominierenden Bereichs „Arbeit“.

Im Einzelnen werden folgende Themen behandelt (vgl. Quadbeck/Roth 2008):

- Information der Zielgruppe über die mit der Beendigung der Erwerbsarbeit verbundenen Veränderungen bzgl. Verlusterfahrungen einerseits und neue Lebensgestaltungsmöglichkeiten andererseits
- Klärung und Bewusstmachung der aktuellen psychosozialen Funktionen der Position und Arbeit von Führungskräften, insbesondere der Bedürfnisbefriedigung durch Arbeit
- Gedankliche Auseinandersetzung mit den Aspekten und Problemen des Übergangs in den Ruhestand, Konfrontation mit dem bevorstehenden Verlust der Arbeit, Ruhestand als Aufgabe
- Klärung der besonderen Ressourcen von Führungskräften
- Einstellung zur bevorstehenden Pensionierung positiv gestalten
- Unterstützung des Selbstmanagements
- Erhaltung bzw. Förderung einer guten Partnerbeziehung
- Aufbau neuer sozialer Netze
- Sinn- und Wertklärung: ‚Was ist das Wesentliche im Leben?‘
- Umgang mit negativen Emotionen zur besseren Stressbewältigung
- Unterstützung der Genussfähigkeit als Teil der seelischen Gesundheit (euthymes Training)
- Initiierung und Verstärkung vorbereitender Maßnahmen zur Pensionierung selbst sowie zur zeitlichen und aktivitätsorientierten Planung des Ruhestandes.

Führungskräfte verfügen in aller Regel über ausgeprägte Selbstmanagement-Kompetenzen (vgl. Buhl/Roth/Düx 2007 und Kanfer/Reinecker/Schmelzer 2000). Sie sind gewohnt, sich selbst zu führen, sich Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Im Sinne von Grawe (2004) ist es somit weniger von Bedeutung, „Hilfen zur Problembewältigung“ anzubieten als vielmehr „motivationale Klärungsarbeit“ zu leisten. Führungskräfte sind über Jahrzehnte in ihre Aufgaben hineingewachsen. Welche psychosozialen Funktionen die Arbeit hatte, wird oft erst bewusst, wenn diese wegfällt („Mir fehlt die berufliche Herausforderung.“ „Ich vermisse meinen Handlungsrahmen.“ „Ich habe keine Unterstützung mehr durch mein eigenes Sekretariat.“ „Ich bin nicht mehr in eine Organisation eingebunden.“ „Die Diversität mitmenschlicher Kontakte ist verloren gegangen.“ vgl. Quadbeck/Roth 2008). Die motivationale Klärungsarbeit beinhaltet auch die Frage nach dem Beibehalten oder dem Wechsel von Zielen. Im Sinne von Brandtstädter (2007) stellt sich die Frage: Wie will ich mein Leben führen, damit es ein gutes Leben wird? Welche Ziele will ich aufgeben? Wie löse ich die Ambivalenz zwischen Zielbindung und Ablösung, zwischen Persistenz und Flexibilität?

Gerade für Extremjobber, die ein hohes Maß an internalen Kontrollüberzeugungen entwickelt haben, ist es wichtig, beim Übergang in den Ruhestand die Kontrolle zu behalten. Dabei ist es hilfreich:

- freiwillig vor dem normierten Zeitpunkt in Pension zu gehen, um das Heft des Handelns in der Hand zu halten und die Kontrolle zu behalten
- sich sukzessive aus dem Erwerbsleben zurückziehen

- sich rechtzeitig auf bislang fremden Gebieten zu engagieren, z. B. in sozialen Bereichen
- sich rechtzeitig ein erfüllendes Hobby zuzulegen (vgl. Kelly 1993).

Inzwischen ist das Thema „Work-Life Balance“ zu einem Qualitätsmerkmal großer Unternehmen geworden. Work-Life-Balance-Maßnahmen werden bei Rekrutierungs- und Bindungskampagnen beworben. Es wäre zu wünschen, dass sich dieselben Unternehmen um die psychische Gesundheit ihrer Führungskräfte beim Ausscheiden aus Spitzenpositionen kümmern. So könnten Maßnahmen zur Prävention des „Empty-Desk-Syndroms“ eine zusätzliche Chance bieten, sich von Wettbewerbern beim Kampf um die besten Talente zu differenzieren.

### **Arbeit ist wichtig – Leben auch!**

## **Literatur**

- Atchley, R. C. (1976): *The sociology of retirement*, Cambridge, Massachusetts.
- Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg. 2004): *Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance*, Berlin.
- Becker, P. (2006): *Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung*, Göttingen.
- Brandtstädter, J. (2007): *Das flexible Selbst. Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung*, München.
- Buchebner-Ferstl, S. (2005): *Das Paar beim Übergang in den Ruhestand. Eine qualitative Studie auf der Grundlage der Grounded Theory*, in: Österreichisches Institut für Familienforschung (Hrsg. 2005): *Schriftenreihe des ÖIF, Band 14*, Wien.
- Buhl, C./Roth, W. L./Düx, B. (2007): *Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 14 (3), S. 243–255.
- Esslinger, A. S./Schobert, D. B. (Hrsg. 2007): *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*, Wiesbaden.
- Freimuth, J. (1999): *Ein Ansatz zur Erfindung neuer Berufs- und Selbstentwürfe für beschäftigungslose Manager*, in: Freimuth, J. (Hrsg. 1999): *Die Angst der Manager*, Göttingen, S. 269–309.
- Frey, D./Kerschreiter, R./Raabe, B. (2004): *Work-Life Balance. Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte*, in: Kastner, M. (Hrsg. 2004): *Die Zukunft der Work-Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?*, Kröning, S. 305–322.
- Gottschall, K./Voß, G. G. (Hrsg. 2005): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*, Mering.
- Grawe, K. (2004): *Neuropsychotherapie*, Göttingen.
- Gross, W. (Hrsg. 2005): *Karriere(n) 2010. Chancen, seelische Kosten und Risiken des beruflichen Aufstiegs im neuen Jahrtausend*, Bonn.
- Heß, T./Roth, W. L. (2001): *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*, Heidelberg.
- Hewlett, S. A./Luce, C. B. (2006): *Extreme jobs. The dangerous allure of the 70-hour workweek*, in: *Harvard Business Review* 84 (12), S. 49–59.
- Hielscher, V. (2000): *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, Berlin.
- Hochschild, A. R. (2006): *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*, Wiesbaden.
- Hunziger, A./Kesting, M. (2004): *„Work-Life Balance“ von Führungskräften. Ergebnisse einer internationalen Befragung von Top-Managern 2002/2003*, in: Badura, B./Schellschmidt,

- H./Vetter C. (Hrsg. 2004): Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life Balance, Berlin, S. 75–88.
- Kanfer, F. H./Reinecker, H./Schmelzer, D. (2000): Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis, Berlin.
- Kaschube, J./Koch, S. (2005): Ein neuer Weg zur Beschreibung beruflicher Leistung. Eigenverantwortung, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung 36 (2), S. 141–156.
- Kastner, M. (Hrsg. 2004): Die Zukunft der Work-Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning.
- Kelly, J. R. (Hrsg. 1993): Activity and aging. Staying involved in later life, Newbury Park.
- Kiefer, T. (1997): Von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand. Theoretische und empirische Ansätze zur Bedeutung von Aktivitäten, Freiburg, Schweiz.
- Kuhn, L. (2007): Reiz und Risiko der 70-Stunden-Woche, in: Harvard Businessmanager 29 (6), S. 44–50.
- Lansley, J./Pearson, M. (1989): Vorbereitung auf den Ruhestand in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Brüssel.
- Lehr, U. M./Niederfranke, A. (1984): Pensionierung, in: Oswald, W. D./Herrmann, W. M./Kanowski, S./Lehr, U. M./Thomae, H. (Hrsg. 1984): Gerontologie, Stuttgart, S. 377–388.
- Leinemann, J. (2002): Schaden an der Seele, in: Der Spiegel 24, 10.06.2002, S. 76–99.
- Lyons, P. (2008): The crafting of jobs and individual differences, in: Journal of Business and Psychology 23 (1, 2), S. 25–36.
- Metz, A.-M./Rothe, H.-J./Pitack, J. (2006): Ressourcen, Belastungen und Beanspruchungen wissenschaftlicher Mitarbeiter, in: Wirtschaftspsychologie 2, S. 72–80.
- Papastefanou, C. (1997): Auszug aus dem Elternhaus. Aufbruch und Ablösung im Erleben von Eltern und Kindern, Weinheim.
- Pickshaus, K. (2000): Der Arbeit wieder ein Maß geben, in: Wieland, R./Scherrer, K. (Hrsg. 2000): Arbeitswelten von Morgen, Wiesbaden, S. 86–93.
- Quadbeck, O. L./Roth, W. L. (2008): Das „Empty-Desk-Syndrom“. Die Leere nach der Pensionierung: Wie Führungskräfte nach Beendigung der Erwerbsarbeit ihre psychischen Probleme bewältigen, Lengerich.
- Reschke, K./Schróder, H. (2000): Optimistisch den Stress meistern. Kursleiterhandbuch. Handbuch und Material für die Kursdurchführung, Tübingen.
- Ritter, M. (2004): Frauen ab 50 in Oberösterreich. Wie erleben sie die Pensionierung ihrer Partner?, Linz.
- Roloff, J. (2004): Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand und Veränderungen des Gesundheitszustandes, in: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt (Hrsg. 2004): Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, Heft 102e, Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. von (1994): Psychische Probleme des Berufsaustritts, in: Reimann, H./Reimann H. (Hrsg. 1994): Das Alter. Einführung in die Gerontologie, Stuttgart, S. 230–254.
- Roth, W. L./Edler, J. (1995): Zur Praxis von Führungsverhaltenstrainings. Konzepte, Methoden, Modalitäten, in: Report Psychologie 20 (7), S. 16–31.
- Roth, W. L./Zakrzewski, B. M. (2006): Work-Life Balance jenseits der 50-Stunden-Woche. Motive, Visionen und Lebensgestaltung junger High-Potentials, Kröning.
- Roth, W. L./Klusemann, J./Kudielka, B. M. (1997): „Lebenslust statt Alltagsfrust“. Konzeption, Beschreibung und erste Evaluation eines Trainings zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens, in: Report Psychologie 22, S. 858–871.
- Roth, W. L./Brüning, M./Edler, J. (2002): Coaching. Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument, in: Wilker, F.-W. (Hrsg. 2002): Supervision und Coaching. Aus der Praxis für die Praxis, Bonn, S. 201–224.
- Saup, W. (1991): Konstruktives Altern, Göttingen.
- Schulz, P. (2007): Pathogene Stressverarbeitung und psychosomatische Störungen, Lengerich.
- Semmer, N. K./Udris, I. (2004): Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, H. (Hrsg. 2004): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, S. 157–195.
- Spiegel Online (2009), elektronisch veröffentlicht unter der URL: [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,639408,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,639408,00.html), abgerufen am 31.07.09.

- Streich, R. K. (1994): *Managerleben*, München.
- Tembrink, K. (2002): *Lernen am Übergang Beruf-Alter*, Europäische Senioren-Akademie (ESA Caritas ESTA).
- Vedder, G./Reuter, J. (Hrsg. 2008): *Die Vielfalt der Work-Life Balance*, Mering.
- Weidenmann, B. (2006): *Erfolgreiche Kurse und Seminare*, Weinheim.
- Werle, K. (2007): *Ausweitung der Arbeitszone*, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [www.cio.de/836746](http://www.cio.de/836746), abgerufen am 18.07.2009.
- Wissemann, M. (2006): *Wirksames Coaching*, Bern.
- Wrzesniewski, A./Dutton, J. E. (2001): *Crafting a job. Revisioning employees as active crafters of their work*, in: *Academy of Management Review* 26 (2), S. 179–201.

# **(R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen**

**Benita von Kettler**

In diesem Beitrag lesen Sie,

- welche Treiber Work-Life Balance zum Megathema machen,
- wie konkrete Handlungsempfehlungen und
- wie ein gezieltes Work-Life-Balance-Programm aussehen.

## **1 Einleitung**

„Panta Rhei“ – dass alles fließt und ständig in Veränderung begriffen ist, diskutierten bereits die alten Griechen. Und ob wir diesen Ausspruch nun Heraklit oder Platon zuschreiben, die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben, hätte selbst sie erstaunt.

Unvorstellbare technische Neuerungen haben unser Leben und unser Arbeiten beschleunigt. Die fortschreitende Globalisierung bietet neue Möglichkeiten, bedeutet gleichzeitig aber Abschied von alten Strukturen. Wir alle spüren: Wir befinden uns in einer Zeit grundlegender Wandlungen. Kaum ein Unternehmen, das in den letzten Jahren nicht mindestens ein Mal umstrukturiert wurde. Rationalisierungen bis an die Grenze der Funktionsfähigkeit und Entlassungen sind an der Tagesordnung. Viele Arbeitslose können scheinbar nicht vermittelt werden, andererseits suchen bestimmte Branchen, händeringend nach Fachkräften. Vieles erscheint paradox und nicht zusammen zu passen.

**Grund genug, sich zu fragen: Wie sieht sie aus, die Arbeitswelt von morgen?**  
Die Eckpfeiler der Arbeitswelt 2020

- Wissen und (Kommunikations-)technisches Know-how werden immer wichtiger.
- Arbeitszeiten und -orte werden immer flexibler und individuell bestimmbar.
- Viel mehr Frauen sind erwerbstätig und nehmen hochdotierte, qualifizierte Positionen ein.

---

B. von Kettler (✉)

Krähberg Consulting GmbH, 64759 Sensbachtal, Deutschland

- Grey Power: Mehr Senioren mischen aktiv in der Arbeitswelt mit, bilden sich weiter und arbeiten auch mit über 65 – nicht unbedingt in ihren ursprünglichen Funktionen oder Berufen.

In der schrumpfenden Gesellschaft der Zukunft wird Qualifikation statt Alter oder Geschlecht das Berufsleben bestimmen. Ab 2010 wird in einigen Branchen, z. B. im Ingenieurwesen, der IT- und Telekommunikationsbranche, dem Gesundheitswesen oder in Handel und Vertrieb, ein derartiger Fachkräftemangel herrschen, dass sich gut ausgebildete Frauen nicht mehr zwischen Kind und Karriere entscheiden müssen: Sie sind als Arbeitskräfte so gefragt, dass die Arbeitgeber alles daran setzen werden, Arbeit familientauglich zu gestalten.

Auch ältere Arbeitnehmer, derzeit eher die Verlierer auf dem Arbeitsmarkt, haben dann wieder ihre Chance.

Das klingt zuversichtlich, hat aber auch seine Schattenseiten. Arbeitsplatzsicherheit und ein planbares Berufsleben – davon scheint sich die Berufswelt langsam aber stetig verabschieden zu können. Flexibilität ist gefordert, will man über Jahrzehnte hinweg sein Einkommen sichern. Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind nicht Möglichkeiten sondern Pflicht. Hinzu kommt maximale Mobilität, für den einen eine Freude und dem anderen ein Ärgernis. Die heutigen „Arbeitsnomaden“, hoch qualifizierte, hypermobile Menschen, die für ihre Unternehmen rund um die Welt jetten, sind auf dem Arbeitsmarkt bereits heiß begehrt. Doch Umfragen bestätigen: Nur ein Bruchteil der heutigen Arbeitskräfte ist bereit zu so viel Flexibilität und Mobilität für den Beruf. Werden wir uns da umstellen müssen?

„Die heutige Arbeitswelt ist ein Relikt des Industriezeitalters; wenn wir in ein neues Zeitalter eintreten wollen, müssen wir Karriere und Familie in eine neue Balance bringen“, betonte der Chefvolkswirt der Deutsche Bank Gruppe Prof. Dr. Norbert Walter bereits 2002.

Wissensbasierte Dienstleistungen gewinnen stetig an Bedeutung. Es entsteht ein neuer kreativer Bereich, in dem es vor allem darum geht, dass wir anders, das heißt: kreativer arbeiten werden als jemals zuvor, weil sich starre Stellenbeschreibungen und Jobdefinitionen auflösen werden. Projektarbeit wird für Wissensarbeiter zur Regel. Geordnete Hierarchien werden durch sich ständig verändernde Strukturen ersetzt. Damit stellt die Arbeitswelt der Zukunft völlig neue Herausforderungen an uns. Wir müssen den Umgang mit Unsicherheit lernen und meistern, keine Angst vor dem Ausprobieren und Experimentieren haben und Rahmenbedingungen und Regeln ständig neu definieren.

## **2 Trends: Wie sieht die Welt aus, in der Unternehmen zukünftig agieren? Was sind die Treiber des Themas Work-Life Balance?**

**Faktoren, die unsere Arbeitswelt stark verändern** Über die Trends, die die Dynamik und die Komplexität des dramatischen Wandels antreiben, ist an vielen Stellen geschrieben und diskutiert worden. Hier soll nur kurz zusammengefasst

werden, welche Faktoren Einfluss auf die Organisation von Arbeit nehmen werden und welche Bedeutung sie für die individuelle Work-Life Balance haben.

### **Trend Demographie**

We live in an era defined by many challenges, from global warming to global terrorism. None is as certain as global aging. And none is likely to have such a large and enduring effect on the shape of national economies and the world order (Richard Jackson, Director CSIS Global Aging Initiative).

Im Jahr 2020 werden fast 40% der arbeitenden Bevölkerung zwischen 50 und mindestens 65 Jahre alt sein (Bellmann 2007). Ab 2010 wird der anhaltende Geburtenrückgang zu einem dramatischen Mangel an Arbeitskräften führen. In den nächsten Jahren gehen die starken Jahrgänge der Nachkriegszeit in Rente.

Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) zeigt in diesem Kontext auf, dass bis zum Jahr 2014 rund 220.000 Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker fehlen werden. Aus Unternehmenssicht gilt es, diesen Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken zu begegnen.

Lebenslanges Lernen, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und Arbeiten über die heutige Ruhestandsgrenze hinaus wird selbstverständlich.

Der Jugendwahn wird durch eine neue Kultur des Alters und der Reife abgelöst und verändert die Werte in unserer Gesellschaft.

Einige Unternehmen wie zum Beispiel der Automobilzulieferer Brose oder Fahrion Engineering haben bereits verstanden, dass sie im „War for Talents“ wesentlich besser durch die Gewinnung von „Senior Talents“ bestehen.

### **Welchen Einfluss hat der Demographische Wandel auf Work-Life Balance?**

Auch im mittleren und hohen Alter werden Beschäftigte gefordert sein, sich regelmäßig mit neuen Kontexten auseinander zu setzen, im Beruf ebenso wie im Privatleben.

Das bisher gängige Lebenszeitstrukturmodell – der Mensch lernt am Anfang seines Lebens, dann arbeitet er und endet (meist zu früh) im so genannten Ruhestand – funktioniert nicht mehr. In Zukunft werden wir die Lebenszeitstruktur parallelisieren, das heißt, Lernen, Arbeit und freie Zeit begleiten uns ein Leben lang. Die relative Gewichtung verschiebt sich für verschiedene Altersgruppen, aber auch individuell wird es Unterschiede geben. Der Einzelne wird in die Lage versetzt, immer wieder neu über sich nachzudenken und seinen beruflichen und persönlichen Werdegang zu gestalten.

Als weitere Perspektive ist zu erwähnen, dass Frauen demographiebedingt noch stärker in den Rekrutierungsfokus von Unternehmen rücken. Auch aus diesem Grund wird Work-Life Balance ein Dauerthema in Organisationen bleiben.

**Trend EVALution** Die Frauen kommen. So lautet seit einem guten Jahrzehnt das Mantra der Zukunfts- und Gesellschaftsforscher. Und sie haben Recht. Der „Megatrend Frauen“ wird unsere Gesellschaft tiefgreifend verändern. Er transformiert die Art wie wir leben und arbeiten. Denn beim Megatrend Frauen geht es nicht um die Integration einer bisher unterrepräsentierten Zielgruppe in ein bestehendes System und bestehende Märkte.

Es geht vielmehr um eine grundlegend andere Art, die Welt zu sehen und zu strukturieren. Neue, weibliche Denk- und Handlungsmuster werden auf den Arbeits-

ebenso wie auf den Konsummärkten breite Wirkung entfalten. Nicht umsonst spricht Philosophieprofessor Norbert Bolz von einer „Feminisierung der Alltagskultur“.

Noch nie gab es so viele, so gut ausgebildete Frauen in den westlichen Industrieländern und der Arbeitsmarkt der Zukunft bietet gerade ihnen große Chancen. Innovative Unternehmen zeigen schon heute, wie es gelingt, qualifizierte Frauen zu gewinnen, über Familienphasen hinweg zu binden und sie mit verantwortungsvollen Aufgaben zu betrauen.

**Welchen Einfluss hat EVALuation auf Work-Life Balance?** Frauen wissen meist genau, wie sie heute und auch morgen arbeiten wollen: Eine traditionelle Berufslaufbahn – erst Ausbildung, dann Vollerwerbstätigkeit und schließlich Ruhestand – jenes männlich geprägte Muster von Erwerbstätigkeit gehört nicht nur der Vergangenheit an, es ist für Frauen auch nicht unbedingt erstrebenswert. Sie wissen, dass das Erwerbsleben künftig – wie für multibeschäftigte Hausmanagerinnen zwischen Job und Familie schon immer – in weniger geordneten Bahnen verläuft und jedem Einzelnen ein hohes Maß an Flexibilität, Selbstorganisation und Selbstverantwortung abverlangt. Frauen entscheiden sich für Unternehmen, die ihnen hierfür einen Rahmen bieten und wo die Sinnhaftigkeit der Aufgabe konkurrieren kann mit dem Besten, was das Leben zu bieten hat: den eigenen Kindern.

### **Trend Globalisierung**

Die Globalisierung ist von den Vögeln erfunden worden, seit Jahrtausenden fliegen sie um die Welt (Axel Hacke (2005), Journalist und Schriftsteller).

Unser Arbeitsmarkt ist die Welt. Auch wenn die meisten Menschen physisch immer noch sesshaft sind, so hat sich doch eine mentale und soziale Kultur der Beweglichkeit etabliert. Auf der Grundlage grenzenlos scheinender technischer Möglichkeiten ist eine neue Idee von Arbeit und Leben entstanden, die im Kern nomadisch ist. Am deutlichsten verkörpert sich diese neue Arbeitskultur in der Generation Y. Die dauerhafte Sesshaftigkeit in einer Firma ist für sie nicht mehr erstrebenswert. International agierende Unternehmen bieten Mitarbeitern attraktive Möglichkeiten an den verschiedenen Enden der Welt berufliche Erfahrungen zu sammeln und sich persönlich weiter zu entwickeln.

**Welchen Einfluss hat die Globalisierung auf Work-Life Balance?** Die neue Kultur der Mobilität bringt verankerte Strukturen erheblich ins Wanken und zwar nicht nur in der Wissens- und Arbeitsgesellschaft, sondern auch in Familie und Partnerschaft. Der mobile und flexible Lebensstil bringt bislang fest gefügte Werte wie Stabilität und Loyalität in intensive Irritationen. Mobilität für die Karriere fordert ihren Tribut: mindestens jede achte Liebe in Deutschland ist eine gewollte oder ungewollte Fernliebe.

Was wir noch nicht überblicken können: Wie funktioniert eine Welt – und wir in ihr – in der Mobilität zur zentralen Existenzbedingung wird? Wo liegen die Chancen eines Lebens ohne Grenzen und voller Möglichkeiten? Und: Was geht uns verloren, z. B. an Familie, Bindungen, Kultur und Heimat?

### **Trend Kommunikationstechnologie/Moderne Technologie**

Arbeiten und Leben kommen wieder zusammen – wie vor der industriellen Revolution (Matthias Horx, Zukunftsinstitut GmbH).

Technische Innovationen beeinflussen die Arbeit stark. Die kommenden Entwicklungen durch das Web 2.0, aber auch Innovationen im Kontext von Usability und mobiler Vernetzung lassen weitere dramatische Veränderungen des Arbeitslebens erwarten und schaffen ganz neue Möglichkeiten zum gemeinsamen, vernetzten Arbeiten über Gruppen-, Abteilungs-, Unternehmens- und über Länder- und Zeitgrenzen hinweg.

Die wesentlichen Koordinaten der Arbeit *Ort, Zeit und Struktur* werden fluider.

Viele Menschen arbeiten heute im Wechsel an unterschiedlichsten Orten: am Arbeitsplatz im Büro, in der Bahn, beim Kunden, im Café und immer öfter von zu Hause. Und dies zu den unterschiedlichsten Zeiten.

**Welchen Einfluss hat die Technologie auf Work-Life Balance?** Arbeit befreit sich aus der Enge der Büros und breitet sich überall dort aus, wo es Zugang zum Internet bzw. den Arbeitsmitteln gibt. Arbeiten und Leben kommen wieder zusammen – wie es vor der industriellen Revolution Alltag war, mit allen Vor- und Nachteilen. Sich Arbeit mit nach Hause zu nehmen, ist für Viele bereits heute gang und gäbe.

Vor allem um Familie und Beruf zu vereinbaren, scheint die flexible (Tele-)Arbeit besonders attraktiv. Die größte Nachfrage dafür gibt es laut Mathias Binswanger allerdings nicht unter Müttern oder Vätern, sondern unter Singles. Der Professor für Volkswirtschaftslehre an der FH Nordwestschweiz sieht jedoch für alle Bildschirmarbeitenden ein großes Potenzial in den neuen Arbeitsformen: „Menschen könnten zum Beispiel viel mehr ihrem eigenen Rhythmus folgen“, sagt er. „Sich darauf einzulassen, erfordere Mut und eine sorgfältige Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neuen Strukturen.“

**Trend Digital Natives oder die Generation Y** Digital Natives, die auch als „Millennials“ bezeichnete Generation Y, sind nach 1980 geborene Menschen, die eine Welt ohne PCs oder Handys nicht kennen.

Sie sind von Kindesbeinen an mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien vertraut und bringen diese Erfahrungen und dieses Verhalten in ihr Berufsleben mit.

Was bedeutet das für Unternehmen? Das Marktforschungsinstitut Forrester Research hat in einer Studie zum Thema „Digital Natives“ herausgefunden, dass europäische Unternehmen noch nicht ausreichend auf diese Mitarbeiter und deren Arbeitsstil vorbereitet sind. Nur wenige Unternehmen haben eine entsprechende Kultur der Zusammenarbeit realisiert und stellen die notwendigen Werkzeuge bereit. Handys und Laptops sind meist die einzigen mobilen Technologien, mit denen Unternehmen Millennials unterstützen. Nur eine Minderheit stattet Mitarbeiter mit PDAs oder Geräten für den mobilen E-Mail-Verkehr aus. Und noch weniger Unternehmen bieten den Mitarbeitern Diskussionsforen zum gegenseitigen Austausch oder beteiligen sich an Blogs.

Das wichtigste Asset für Digital Natives ist „Social Computing“. Die Generation Y ist es gewohnt, Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu bekommen und schnell zu verarbeiten. Sie sind flexibel in ihrer Vorgehensweise, schätzen ein gemeinschaftliches Arbeitsumfeld und arbeiten am liebsten in nicht-hierarchischen Arbeitsgruppen. Schon in den kommenden Jahren wird die Generation Y einen höheren Anteil an den Mitarbeitenden stellen als die derzeit noch dominierende Gruppe der „Baby Boomer“.

**Welchen Einfluss hat die Generation Y auf Work-Life Balance?** Dieser Altersgruppe ist Work-Life Balance besonders wichtig. Sie scheint sie sozusagen erfunden zu haben. Während die Baby-Boomer zum größten Teil noch das 1-Ernährer-Modell und die klassische Rollenverteilung lebten, die Generation X nach der „Vereinbarkeit“ von Beruf und Familie strebte, existiert für die Generation Y das Lebensmodell „alles in einer Packung“: Arbeiten, Spaß haben, Freunde, Familie, Freizeit und ehrenamtliches Engagement. Das macht sie zur „Sowohl-als-auch-Generation“.

### 3 Handlungsempfehlungen

#### 3.1 *Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort: Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte*

Flexible Arbeitszeiten sind an sich nichts Neues und in den meisten Unternehmen, zumindest formal, vorhanden. Was wir bei einer genaueren Betrachtung der Arbeitszeitsysteme in Unternehmen immer wieder feststellen, ist eine unzureichende Umsetzung. Der Grad der Implementierung der Zeitmodelle, aber vor allem der Möglichkeiten der Telearbeit, reicht nicht aus, um die Herausforderungen der Zukunft oder der gegenwärtigen Krise zu bewältigen.

Ein sinnvolles, flexibles System der Koordinaten Zeit und Ort muss drei Ziele erreichen:

- die maximale Wirtschaftlichkeit, die Unter- und Überkapazitäten optimal ausgleicht,
- die maximale Kundenorientierung, die dem Kunden beste Qualität zur richtigen Zeit garantiert und
- die maximale Mitarbeiter-Orientierung, die den Arbeitnehmern größtmögliche Gestaltungsfreiheit gibt.

Die meisten Systeme berücksichtigen aber nur einen, maximal zwei dieser Aspekte. Und damit bleibt entweder die Wirtschaftlichkeit, der Kunde oder der Mitarbeiter auf der Strecke.

Um eine Gleichwertigkeit der verschiedenen Ziele zu erreichen, muss der Mitarbeiter als Mitunternehmer verstanden werden und sich selbst auch so einbringen. Nur dann lassen sich flexible Zeitsysteme optimieren und ihre Potenziale ausschöpfen.

Das funktioniert nicht ohne eine neue Unternehmenskultur, die eine Vertrauens- und Verantwortungskultur ist. Der Mitarbeiter muss so verantwortlich handeln (dürfen), als sei es sein eigenes Unternehmen. Das ist eine große Herausforderung. Die Führungskräfte dürfen auf der anderen Seite den Mitarbeiter nicht mehr als funktionale Ressource verstehen, was leider – noch – oft genug passiert. Sie müssen den Beschäftigten stattdessen die Möglichkeit geben, selbst organisiert und eigenverantwortlich zu arbeiten und ihnen vertrauen, dass sie einen guten Job machen, egal wann und wo.

**Unternehmen, die ihren Mitarbeitern extrem große Freiheiten einräumen und gerade dadurch äußerst erfolgreich sind** Ein Beispiel ist die größte amerikanische Elektronikmarktkette Best Buy. Sie hat das Arbeitsmodell ROWE „Results only work environment“ entwickelt. Auf Deutsch: eine Arbeitsumgebung, in der ausschließlich das Ergebnis zählt. Mit ROWE gibt es keine Anwesenheitspflicht mehr, keine Kernarbeitszeiten und keine Zeiterfassung. Jeder kann arbeiten wann, wo und so lange, wie er will. Hauptsache, er hält die vorab vereinbarten Ziele ein. Unmöglich? Nein, die Ergebnisse bei Best Buy sind überzeugend. Was zuerst wie Revolution und Anarchie wirken könnte, führte bei Best Buy zu höherer Mitarbeiterbindung, zufriedenen und engagierten Beschäftigten, geringeren Fehlzeiten, Senkung der Fluktuation und einem Produktivitätsanstieg von durchschnittlich 35%. Die Kaufhauskette organisiert ihre Hauptverwaltung seit 2003 nach dem ROWE-Prinzip.

Best Buy ist längst nicht das einzige Unternehmen, das die Vorteile der Flexibilität für sich erschließt. Auch in Deutschland gibt es Vorreiter dieser „Easy Economy“, wie zum Beispiel Microsoft, SAP, IBM, Bereiche der Verwaltung des Leipziger BMW-Werkes oder Unternehmen, die mit ROWE in eine Pilotphase gestartet sind.

### ***3.2 Flexibilisierung der Arbeitsorganisation: Die neue Welt der Arbeit***

Vorbild des in Deutschland heute noch am weitesten verbreiteten Bürokonzeptes, des Einzelbüros, sind die im 16. Jahrhundert in Florenz gebauten Uffizien, von denen sich das englische Wort „office“ ableitet. Zukunftsfähig sind wir mit den alten Strukturen aus der Industriegesellschaft jedoch nicht mehr. Abgessene Kernarbeitszeit und exzessive Überstunden gelten in manchen Unternehmen immer noch als Beweis für echtes Engagement nach dem Motto: „Ich sitze im Büro, also arbeite ich“. In Wirklichkeit erleiden wir durch Ineffizienz am Arbeitsplatz auf kollektiver Ebene enorme volks- und betriebswirtschaftliche Verluste und auf individueller Ebene Missbefindlichkeiten von Bore- bis Burn-out.

Ein Großteil der Menschen arbeitet heute in Informations- und Serviceberufen, die ein hohes Maß an Flexibilität erlauben und erfordern. Gesucht werden künftig vor allem Experten, die per Definition mobil und flexibel arbeiten. Nicht nur, was Zeit und Ort anbelangt, sondern auch das Beschäftigungsverhältnis.

Vor allem wissensbasierte Unternehmen denken ihre betriebliche Organisation zunehmend vom Kunden her. Damit bestimmen der Kunde, seine Aufträge, seine Zeitpläne, seine spezifischen Service- und Erreichbarkeitswünsche auch die betrieblichen Arbeits- und Anwesenheitszeiten.

Die Organisationsstruktur der Unternehmen muss also eine Reihe von Anforderungen erfüllen, die in dieser Kombination aber nur selten existieren: Hochflexibel (inhaltlich, räumlich und zeitlich), adaptionsfähig, kommunikativ und innovativ. Von den klassischen oder auch den moderneren Organisationsstrukturmodellen ist

in reiner Form kaum eines geeignet, allen diesen Herausforderungen zu begegnen. Erfolgreiche Unternehmen lösen dieses Problem, indem sie die Unternehmensfunktionen auf eine Kombination von Strukturelementen und Projekte verteilen. Abgesehen davon, dass diese Organisationsstruktur neue, Kosten reduzierende Raumkonzepte erlaubt, gibt sie Teams die Möglichkeit, sich immer wieder neu zu formieren und face-to-face oder virtuell zusammenzuarbeiten.

**Beispiel:** Wie sich ein Unternehmen die Zukunft der Arbeit vorstellt, demonstriert Microsoft in seiner Kölner Niederlassung. Bei der technologischen Ausstattung des Gebäudes wie auch der Büroarchitektur wurde eine offene, flexible Arbeitsumgebung geschaffen, in der mobiles Arbeiten, informelle Kommunikation und Zusammenarbeit auch über Standorte hinweg möglich sind. Die IT-Infrastruktur ermöglicht, dass Mitarbeiter unabhängig von Endgeräten an jedem Ort erreichbar sind. Via Bildschirm erfährt der Mitarbeiter jederzeit durch Präsenzinformationen, ob sein gewünschter Gesprächspartner gerade ansprechbar, in einer Sitzung oder unterwegs ist.

Die Mitarbeiter profitieren vor allem dadurch, dass sie leichter von zu Hause oder von unterwegs arbeiten können. Eine konsequente Orientierung an individuell vereinbarten Zielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen macht dies möglich.

### **3.3 Personalentwicklung: Individualisierte Karriereplanung – *steil nach oben ist nicht mehr alles***

In einer wissensorientierten Wirtschaft ähneln Karriereverläufe eher einer Wellenbewegung von steigenden und fallenden Phasen denn einer fortlaufend vertikalen Linie. Ursache dafür sind die eingangs beschriebenen Trends: Die sinkende Zahl qualifizierter Mitarbeiter, veränderte Familienstrukturen, mehr weibliche, qualifizierte Beschäftigte und andere Erwartungen der Männer. Zudem spielt die Internet-Generation und die Informationstechnik eine wichtige Rolle.

Die jüngere Generation beschleunigt den Wandel des Arbeitslebens: Von zu Hause aus zu arbeiten, während der Woche frei zu nehmen und dafür samstags ins Büro zu gehen, in der Arbeitszeit private E-Mails zu verschicken – das wird zur Selbstverständlichkeit. Unternehmen beobachten derzeit mit Erstaunen, mit welchen Forderungen und Erwartungen die „knowledge workers“ der Generation Y in den Beruf einsteigen und betrachten mit Sorge, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn sie es als zu wenig flexibel erleben und ihren Karrierefortschritt und die Work-Life Balance anders steuern möchten.

Der Lösungsansatz für maßgeschneiderte, selbst bestimmte (Erwerbs-)Biographien sind individualisierte Karrieren, die auf die im Verlauf eines Berufslebens sich verändernden Lebenssituationen und Karriereambitionen eingehen.

Steuerbar für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei der Personalplanung sind die Faktoren Geschwindigkeit der Karriere, Arbeitsbelastung, Arbeitsort und

die angestrebte Position zu differenzieren und individuell zu gewichten. Die Kombination dieser Faktoren ergibt eine Reihe alternativer Karrieremodelle. Geplante Aufwärts-, Seitwärts-, oder sogar Abwärtsbewegungen sind in diesem Modell ebenso möglich wie Wartepositionen oder Auszeiten.

Auf diese Weise ergibt sich aus dem Bild der traditionellen Karriereleiter ein Karriereregitter. Während die Karriereleiter gekennzeichnet ist durch Aufwärtsbewegung oder Stillstand, einem Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben, konstanten Bedürfnissen der Mitarbeiter im Lebensverlauf und traditionellen Strukturen sowohl im Unternehmen als auch in der Familie, fördert das Karriereregitter stärker die Entwicklung von Matrix-Strukturen, eröffnet viele Wege nach oben oder in verschiedene Richtungen, lässt schnellere oder langsamere Entwicklungsschritte zu und passt sich den Bedürfnissen der Mitarbeiter an, Karriere und Leben phasengerecht und individuell zu gestalten.

Innerhalb des neuen Beschäftigungsszenarios verändern sich die Laufbahnmuster fundamental. Insgesamt zeichnen sich verkürzte Laufbahnzyklen mit Diskontinuitäten, Brüchen, unterschiedlichen Höhen und Tiefen ab. Die Möglichkeit eines flexiblen Einstiegs (etwa mit einer qualifizierten Teilzeitbeschäftigung während dem Studium) wird von einem schnellen Aufstieg in einer Hochleistungsphase bis etwa 35 Jahren abgelöst. Darauf folgt ein teil- oder zeitweises Aussteigen verbunden mit Sabbatical, Zusatzausbildung oder Familienphase. Der Wiedereinstieg soll eine „2. Karriere“ oder auch ein Umsteigen in neue Berufsbereiche ermöglichen. Wie der Einstieg kann auch der Ausstieg flexibel gestaltet werden.

Die Laufbahnen von Mann und Frau ergänzen sich im Idealfall zu einem Patchwork partnerschaftlicher Laufbahngestaltung.

**Beispiel:** Deloitte hat diesen Ansatz bereits intern bei vorerst 7.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den USA eingesetzt und sehr gute Erfahrungen damit gemacht. Das Feedback der Teilnehmer zeigt eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, die bessere Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen sowie eine signifikante Verbesserung der Qualität von Mitarbeiter- bzw. Karrieregesprächen. Auch in anderen Branchen gibt es bereits erprobte Modelle individualisierter Karrieren. So liest man zum Beispiel auf den Internet-Karriereseiten von REWE, Celanese oder Pfizer von individuellen Karrierelösungen je nach Lebensphase und Bedürfnissen.

Ein weiteres Beispiel ist das Versicherungsunternehmen ASSTEL, das mit innovativen Personalkonzepten den Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Um eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter zu ermöglichen, setzt ASSTEL verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente ein, die unter lebensphasenorientierten Aspekten miteinander kombiniert werden. Durch variable leistungsorientierte Vergütung, aber auch durch den Einsatz von Wertkonten können unterschiedliche Lebensphasen innerhalb des Vergütungssystems abgebildet werden.

Die typische Karrierevorstellung, die in den Köpfen der Mitarbeiter vorherrscht, ist mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden. Dabei erfolgt die Vergütung größ-

tenteils nach dem Senioritätsprinzip: Je älter der Mitarbeiter, desto höher sein Gehalt, oft unabhängig von seiner Leistung.

Als besonderes Manko der klassischen Karriere- und Vergütungssysteme empfand es ASSTEL, dass beim beruflichen Werdegang und bei der Gestaltung der beruflichen Rahmenbedingungen bisher die (vor allem vom Privatleben beeinflussten) Lebensphasen der Mitarbeiter so gut wie nicht berücksichtigt werden.

ASSTEL verfolgt mit dem Konzept die Vision, ein integriertes System zu schaffen, welches die Lebensphasen eines Menschen in innovativen Karrierepfaden sowie im Vergütungssystem widerspiegelt. Das primäre Ziel ist eine Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen. Insbesondere soll es möglich sein, dass berufliche „Umstiege“ und „Ausstiege“ als selbstverständlich betrachtet werden.

Untermauert wird dies durch das Konzept des Lebensarbeitszeitkontos, das dieses Thema systemisch und administratorisch unterstützt. Solche Konten bieten die Gelegenheit, Plusstunden, Entgeltbestandteile sowie übergesetzlichen Urlaub in Phasen zu übertragen, in denen der Beschäftigte mit anderen Schwerpunkten des Lebens beschäftigt ist.

### 3.4 *Services für Mitarbeiter*

Was sind die Erfolgsfaktoren von Spitzenteams? Für geniale Teams braucht man die richtigen Leute **und die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen**. Damit sich die Genialität von Hochleistungsteams entfalten kann, braucht es noch etwas, worauf man auf Anhieb nicht kommt, was auf den 2. Blick aber sehr einleuchtet: es braucht jemand, der diesen Höchstleistenden „die Welt vom Leib hält“. Sprich: ihnen Alltagsaufgaben erledigt bzw. erledigen lässt und den Rücken freihält bei familiären Verpflichtungen wie Kinderbetreuung und der Pflege von älteren oder kranken Angehörigen. Nur wenn der Kopf und das Herz frei sind, ist die Konzentration auf eine herausfordernde Aufgabe möglich.

Es ist erwiesen, dass sich Mitarbeiter bis zu 20% in ihrer Arbeitszeit mit privaten Dingen beschäftigen. Das wirkt sich nicht nur auf die Produktivität aus, es belastet auch zusätzlich. Aus diesem Grund lohnt sich eine Investition in haushaltsnahe Services, die von Kinderbetreuung bis Bügelservice und Botendiensten reichen können. Unternehmen schaffen sich und ihren Mitarbeitern zeitliche Freiräume, um sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Damit halten sie ihre hohen Standards und machen sich für Hochqualifizierte noch interessanter.

**Kinderbetreuung:** In der Kinderbetreuung muss es nicht die unternehmenseigene KiTa sein. Es gibt sinnvolle Alternativen wie Belegplätze in hervorragenden Einrichtungen oder die Gründung einer Mini-KiTa, bei der sich mehrere Kinder von Beschäftigten eine Tagesmutter teilen.

Auf Grund der hohen Mobilität im Job wechseln Mitarbeiter gerade in der Lebensphase mit kleinen Kindern häufiger den Standort, was zur Wortschöpfung

„allein erziehende Eltern“ veranlasst. Eine alleinerziehende Mutter, die vor Ort ein belastbares soziales Umfeld hat, ist in puncto Kinderbetreuung häufig besser versorgt als ein Paar mit kleinen Kindern in einer fremden Stadt. Für Unternehmen ist hier ein angemessenes Unterstützungsangebot ein wichtiges Asset als attraktiver Arbeitgeber, dessen Faktor nicht zu unterschätzen ist.

**Pflege:** Während familiäre Verpflichtungen in Bezug auf Kinder auf der Lohnsteuerkarte des Mitarbeiters zu erkennen sind, ist die Anzahl der Beschäftigten mit Betreuungsverantwortung für kranke oder ältere Angehörige eine Dunkelziffer. Gerade diese Situation belastet die Work-Life Balance von Beschäftigten besonders stark, da sie meist unvermittelt auftritt, schwerer zu planen ist und emotional herausfordert. Allein die Platzierung von „Pflege“ als ein Fürsorge-Thema im Unternehmen wirkt schon entlastend. Angebote der Beratung und Vermittlung von Pflegeleistungen, sind wertvolle Hilfen. Rund ein Drittel der Pflegenden (in der Mehrzahl Frauen) müssen ihre Arbeit reduzieren oder zeitweise ganz aufgeben. Dies zeigt, wie wichtig diese Maßnahmenangebote auch für Unternehmen sind.

**Haushaltsnahe Services:** In der Servicewüste Deutschland sind haushaltsnahe Dienste wenig verbreitet, weder in unseren Köpfen noch als Angebot. Trotzdem braucht sie jeder und mit ein wenig Recherche findet man geeignete Anbieter sowohl für Privat- als auch für Unternehmenskunden.

Der Mitarbeiter-Concierge ist der Dienstleister für Unternehmen, die ihren Mitarbeitern auf effiziente Art und Weise Zeit sparen möchten und sich um das kümmern, was an privaten Aufgaben anfällt: Wäsche, Einkäufe, Reparaturen, Behördengänge, Werkstatttermine oder die Vermittlung von Handwerkern. Concierges sind sozusagen „persönliche Zeitlieferanten“, die die Lebensqualität der Beschäftigten steigern, indem sie ihnen Freiräume schaffen.

Organisiert werden diese Dienste durch Rahmenverträge, die das Unternehmen mit einer Agentur abschließt. Die Kosten der einzelnen Dienstleistungen trägt der Mitarbeiter.

### 3.5 *Querschnittsthemen*

#### 1. Information und Kommunikation von Maßnahmen zu Work-Life Balance

Zur kulturellen Verankerung des Themas wird der Begriff Work-Life Balance für das Unternehmen definiert und Botschaften der Geschäftsführung im Sinne von Statements kommuniziert. Innerhalb eines Kommunikationsrahmens für die interne Kommunikation werden die Zielgruppen (Führungskräfte, verschiedene Mitarbeitergruppen) bestimmt und zielgruppenkonforme Kernbotschaften erarbeitet. So steht z. B. für die Führungskräfte die Nutzenargumentation auf Bereichs- oder Teamebene im Vordergrund.

Die Kultur von Work-Life Balance braucht Gesichter: Welche Promotoren und „Credible sender“ können Sie gewinnen? Gibt es bereits Role models für das, was eigentlich nicht geht?

Welche Maßnahmen und Medien zur Information und Kommunikation Unternehmen wählen, ist sehr vielfältig und reicht von einer Rubrik in der Mitarbeiterzeitung, einer Info-Plattform zum Thema Work-Life Balance im Intranet bis zu zielgruppen- und themenspezifischen Broschüren und Informationsblätter.

In der externen Kommunikation geht es vor allem um die Entwicklung eines eindeutigen Profils von Work-Life Balance im Unternehmen, ausgerichtet an den Adressaten Bewerbermarkt, Kunden, Stakeholder und der allgemeinen Öffentlichkeit.

## 2. Führungskompetenz

Bei einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Blickpunkt. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Diese Verbundenheit muss sich auch auf Führung übertragen, d. h. Führungskräfte sollten zwar einerseits durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehende Zusammenhänge sensibilisiert sein. Dazu gehört, dass sie über alle Handlungsmöglichkeiten umfassend informiert sind und nach bestmöglichen Lösungen suchen, wenn dies erforderlich ist.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass Führungskräfte sich in einer besonderen Position befinden. Denn zum einen besteht ihre Aufgabe darin, sich aktiv einzubringen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein individuelles, lebensphasengerechtes Arbeiten zu ermöglichen. Zum anderen profitieren sie selbst mit ihrem persönlichen Hintergrund von dieser Ausrichtung.

Darüber hinaus spiegelt sich im Führungsverhalten die Unternehmenspolitik wider, und die Führungskräfte setzen in hohem Maße die Rahmenbedingungen für die konkrete Umsetzung operativer Maßnahmen und entscheiden über deren Erfolg.

Um die Mitarbeiter- und Lebensphasenorientierung in Führung zu integrieren und Führungskräfte für die besondere Bedeutung dieser Thematik zu sensibilisieren, spielen vor allem folgende Kriterien eine entscheidende Rolle:

- Das Unternehmen entwickelt ein Argumentationspapier Work-Life Balance zur Darstellung des konkreten Benefits auf Unternehmens-, Bereichs- und Teamebene sowie der individuellen Dimension.
- Work-Life Balance wird in Manager-Meetings thematisiert, um ein Bewusstsein für die strategische Notwendigkeit zu schaffen.
- Integration des Themas Work-Life Balance in die Führungskräfteentwicklung.
- Sensibilisierung der Führungskräfte für die unterschiedlichen Wertevorstellungen der vier Generationen in ihrem Führungsbereich und Aufzeigen von Wegen, diesen gerecht zu werden.
- Informationen für Führungskräfte zu Work-Life Balance, z. B. eine Toolbox mit Erläuterungen zu Arbeitszeitmodellen, Karrieremöglichkeiten, Serviceangeboten etc.
- Integration des Themas in die Mitarbeiterbefragung zur Messung der Zufriedenheit bzw. Ermittlung von Bedarfen.

## 4 Umsetzung von Work-Life-Balance-Programmen in der Praxis

Ein Work-Life-Balance-Programm folgt typischerweise einem 4-Phasen-Schema (vgl. Abb. 1).

**Analyse durchführen** Die Ist-Analyse dient dazu, ein umfassendes Bild zur Situation des Unternehmens im Bezug auf Work-Life Balance zu bekommen, um die Ziel- und Maßnahmenentwicklung zielgruppenspezifisch zu gestalten. Die Analyse umfasst

- die wesentlichen Eckpfeiler von Unternehmens- und Personalstrategie;
- die Sichtung des bestehenden Maßnahmenpakets. Systematisiert in acht Handlungsfeldern, werden die vorhandenen Maßnahmen im Bezug auf die Ausgestaltung analysiert und durch Interviews abgefragt, ob der vorhandene Rahmen und die gelebte Kultur, also die Maßnahmenutzung, im richtigen Verhältnis stehen (im Sinne einer Input-Output-Analyse);
- die Kennzahlenanalyse. Sie gibt unter anderem Aufschluss über die Altersstruktur im Unternehmen, den Anteil von Beschäftigten mit direkten Familienpflichten, die Nutzung von Teilzeit- und Telearbeit etc. Diese Kennzahlen dienen im Rahmen der Weiterentwicklung und Umsetzung auch als Steuerungskennzahlen;
- die Dokumentenanalyse. Sie stellt fest, welche Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc. gelten.

Dieser erste Projektschritt mündet in der Aufstellung erster Handlungspotenziale, die im Rahmen der Maßnahmenentwicklung hinterlegt werden.

**Ziele definieren** Work-Life Balance als Thema braucht einen eindeutigen Business Case. Die Frage nach dem Wertbeitrag zum Kerngeschäft des Unternehmens ist Ausgangspunkt der Zieldefinition. Hierzu wird die Auswertung der Unternehmens- und Personalstrategie herangezogen und systematisch die Nutzendimensionen einzelner Handlungsfelder abgeleitet.

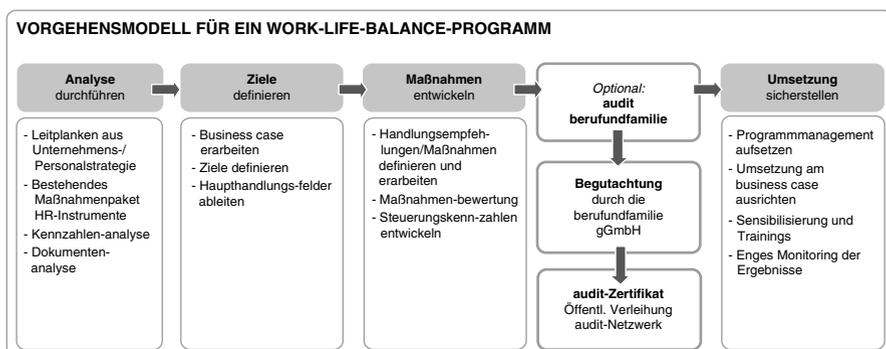


Abb. 1 Vorgehensmodell für ein Work-Life-Balance-Programm

Der Business Case zeigt auf, wohin die Reise geht. Zielt das Unternehmen auf die Realisierung von Flexibilisierungspotenzialen? Auf Produktivitätssteigerungen? Oder auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? Verfolgt es Bindungsziele oder will es sich auf die „neue Arbeitswelt“ einstellen?

Die Zieldefinition bildet somit die Basis für das gemeinsame Verständnis des Themas und sichert die Einbindung bzw. Verankerung in der Personalstrategie.

Der quantitative Aspekt der Ziele, wie beispielsweise ein zu erzielender Anteil weiblicher Führungskräfte auf erster und zweiter Führungsebene oder die Reduktion familiärbedingter Fehlzeiten, sollte ebenfalls Teil der Zieldiskussion sein und entsprechend entschieden werden, um im Rahmen der Maßnahmenentwicklung Kennzahlen definieren zu können über die die Umsetzung gesteuert wird.

Ausgehend von den definierten Zielen werden Haupthandlungsfelder abgeleitet, die wesentlich der Zielerreichung dienen.

**Maßnahmen entwickeln und bewerten** Nun gilt es, systematisiert konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Die Systematisierung erfolgt über acht Dimensionen, die eine Relevanz für die Realisierung der Work-Life-Balance-Potenziale haben (vgl. Abb. 2).

Zunächst werden jedem Ziel die relevanten Handlungsfelder zugeordnet. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Arbeitsstrukturen und Zielgruppen im Unternehmen werden anschließend Maßnahmen definiert. Hier werden nach Bedarf kurze „Problemanalysen“ durchgeführt, die eine Maßnahme auf seine Umsetzbarkeit in Bezug auf den organisatorischen, unternehmenskulturellen und rechtlichen Rahmen überprüft. Benchmarks und best-practices runden den Entwicklungsprozess ab. Ergebnis ist ein stark umsetzungsorientierter Maßnahmenkatalog.

Im nächsten Schritt wird der entwickelte Maßnahmenkatalog in Bezug auf die Umsetzungsschritte und -dauer durchgetaktet. Parallel werden die erwarteten Effekte (Beitrag zur Zielerreichung etc.) und die Umsetzungskosten beziffert, sowie etwaige Umsetzungsrisiken benannt. Um die folgende Umsetzung mit einer Erfolgskontrolle zu versehen, werden die Maßnahmen mit Kennzahlen oder anderen qualitativen Messkriterien hinterlegt.

Es hat sich in der Praxis bewährt, den Maßnahmenkatalog um verschiedene Kriterien zu ergänzen, wie z. B. den für die Umsetzung verantwortlichen Maßnahmeninhaber, Angaben zum Umsetzungszeitraum, zu erzielende Effekte der Maßnahme als Bezugspunkt zu den Zielen, maximale Umsetzungskosten etc.

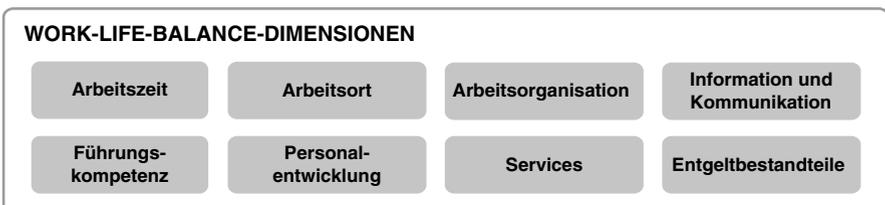


Abb. 2 Work-Life-Balance-Dimensionen

**Umsetzung sicherstellen** In diesem letzten Schritt geht es um das Abarbeiten des Maßnahmenkatalogs und damit um die Realisierung der definierten Ziele.

Die Verantwortung für das Gesamtprogramm liegt typischerweise im HR-Bereich. Die Praxis hat allerdings gezeigt, dass HR das Programm zentral steuert, aber Verantwortung in viele Bereiche, idealerweise an Meinungsbildner mit nachhaltigem Commitment, delegieren muss, um das Thema im unternehmerischen Handeln zu verankern.

Wie in jedem Projekt entscheiden in der Umsetzungsphase einige einfache Faktoren über Erfolg oder Misserfolg des Programms – für Work-Life-Balance-Programme gilt besonders:

- Den Business Case für Work-Life Balance im Unternehmen entwickeln und kommunizieren und so die Verbindung zu den persönlichen Zielen der Führungskräfte herstellen.
- Ein zentrales Projektbüro als Schaltstelle etablieren – zur Abstimmung, Informationsversorgung und als (fachlichen) Umsetzungspartner.
- Verantwortung für die Umsetzung aus dem HR-Bereich in die Linie geben.
- Regelmäßig und deutlich zeigen, dass das Programm immer noch ganz oben auf der Vorstandsagenda steht.
- Die Umsetzung in ihren Teilschritten sehr eng verfolgen.
- Die Programmfortschritte kontinuierlich intern kommunizieren.

## Literatur

- Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB Kurzbericht, 2007, S. 21.
- Hacke, A. (2005): Und was mache ich jetzt? in: Berliner Tagesspiegel, 28.08.2005.

# Work-Life Choice bei PricewaterhouseCoopers

## Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente

Bernhard Riester und Angela Dern

### 1 Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers WP AG (PwC) und der Begriff Work-Life Choice

Der Begriff Work-Life Balance steht für einen ausgewogenen Anteil, wie viel Zeit jemand mit Arbeit und der Gestaltung des Privatlebens verbringt. Selbstverständlich gibt es viele Verfechter des perfekten Gleichgewichts und sicherlich auch viele Mitarbeiter für die eine Balance von 50/50 bei Beruf- und Privatleben ideal wäre. Aber es gibt auch Mitarbeiter, die ihre Erfüllung in einem anderen Gleichgewicht finden. Gerade am Anfang der Karriere steht bei vielen das Berufsleben im Vordergrund. Wiederum andere möchten gerade soviel arbeiten, wie sie für ihren Lebensunterhalt benötigen. So ist es beispielsweise für den Weltenbummler, der 4 Monate arbeitet, um die restlichen 8 Monate um die Welt zu reisen, die perfekte Balance.

Balance ist aus unserer Sicht daher eine persönliche Wahl, bei der jeder Mitarbeiter entsprechend seiner unterschiedlichen Lebensphasen flexibel wählen kann, wie er im Rahmen des PwC Geschäftsmodells seine persönlichen und beruflichen Bedürfnisse und Interessen miteinander in Einklang bringen möchte.

### 2 Die PwC-Work-Life Choice Strategie

Eine Basis für die Flexibilität der Mitarbeiter und des Unternehmens ist das langjährig und erfolgreich eingesetzte flexible Jahresarbeitszeit-Modell. Getreu dem PwC-Claim „Die Vorausdenker“ arbeitet das Unternehmen kontinuierlich an einer zukunftsweisenden Gesamtstrategie zum Thema „Work-Life Choice“ und setzt weitere konkrete Maßnahmen um. Im Rahmen von verschiedenen Initiativen wie beispielsweise Women at PwC und der Work-Life Choice Studienarbeit des

---

B. Riester (✉)

PricewaterhouseCoopers AG WPG, 60439 Frankfurt am Main, Deutschland

Führungskräfte-Entwicklungsprogramms Genesis Parks, beschäftigt sich PwC seit längerem eingehend mit dieser Thematik.

Das externe Audit berufundfamilie gibt dieser Strategie weitere wichtige Impulse. Durch das Audit wird das Unternehmen intern wie extern noch transparenter, was Konzepte und deren Umsetzung betrifft. Im Mittelpunkt steht dabei ein langfristig angelegtes Konzept, das den Mitarbeitern in den unterschiedlichen Lebensphasen Flexibilität bei der Ausgestaltung ihres Arbeits- und Privatlebens bietet.

### 3 Flexible Arbeitszeit bei PwC

Bei PwC gibt es keine festen, für alle Mitarbeiter gültigen Arbeitszeiten. Im Unternehmen kommt das flexible Arbeitszeitmodell, dessen Kernstück ein Jahresarbeitszeitkonto (JAZ) ist, zur Anwendung. Gearbeitet wird, wie es die jeweilige Arbeitssituation und der persönliche Bedarf erfordern. Das JAZ erfasst die tägliche Mehr- und Minderarbeit für jeden Mitarbeiter. Während des Jahres kann der Kontostand in weiten Grenzen nach oben wie nach unten schwanken. Idealerweise ist das Konto am Ende des Jahres ausgeglichen. Guthaben werden am Ende des Jahres vergütet, negative Salden auf das Folgejahr übertragen, so dass der Mitarbeiter keinen Nachteil einer ausgiebigen Nutzung hat.

**Anforderungen an das flexible Arbeitszeitmodell** Das Arbeitszeitmodell ist für die Mitarbeiter attraktiv, indem es ihnen ein Höchstmaß an Work-Life Choice ermöglicht. Mitarbeiter, die, wie es bei PwC der Fall ist, ein hohes Arbeitspensum bewältigen, müssen ihre individuellen zeitlichen Bedürfnisse auch unterbringen können. Dieser Aspekt ist dem Unternehmen vor dem Hintergrund der Mitarbeiterzufriedenheit sowie des Bewerbermarketings besonders wichtig.

Die nach Standorten, Bereichen und Mitarbeitergruppen differenzierten planbaren Auslastungsschwankungen wie beispielsweise für die Wirtschaftsprüfer der Arbeitsgipfel zwischen Dezember und April oder im Rechnungswesen hoher Arbeitsanfall am Monats- und am Quartalsende sowie die auftretenden unplanbaren Auslastungsschwankungen wie im IT-Bereich bei großen Umstellungsprojekten oder im Beratungsbereich im Rahmen großer, zeitkritischer Projekte sind entsprechend berücksichtigt.

Unter die Arbeitszeitregelung fallen alle Mitarbeiter, die der Mitbestimmung unterliegen. Anderslautende Regelungen betreffen im Allgemeinen leitende Angestellte.

#### **Tagesflexibilität**

- Verzicht auf allgemeingültige Vorgaben für (einheitliche) Anwesenheitszeiten, Pausenzeiten sowie für die Dauer der Tagesarbeitszeit
- Berücksichtigung standort-, bereichs- und/oder aufgabenspezifischer Anforderungen durch bedarfsgerechte Regelungen vor Ort – beispielsweise zur Sicherstellung der Erreichbarkeit
- Arbeitszeitrahmen MO–DO 06:00–21:00 Uhr, FR 06:00–14:30 Uhr

Bei der Gestaltung der Tagesflexibilität werden zwei Grundprinzipien deutlich, die die Arbeitszeitgestaltung bei PwC prägen. So hat das Unternehmen mit Blick auf die Heterogenität der Anforderungen und Wünsche auf eine allgemein gültige Regelung weitestmöglich verzichtet und stattdessen die Verantwortung für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit dezentralisiert.

Grundsätzlich wird am Arbeitsplatz des Mitarbeiters vereinbart, wer wann und wie lange arbeitet. Mitarbeiter und Führungskraft können somit die Arbeitszeit gemeinsam steuern und sich möglichst einvernehmlich hierüber einigen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich die Mitarbeiter miteinander und mit ihren Vorgesetzten abstimmen. Die Vorgesetzten werden angehalten, ihren Mitarbeitern weitestmögliche Flexibilität zuzugestehen.

### **Jahresarbeitszeitkonto**

- Saldierung von Abweichungen der tatsächlich geleisteten von der anteiligen Vertragsarbeitszeit (hier: durchschnittliche Tagesarbeitszeit)
- Bandbreite +250/-120 Stunden
- Monatliche Abrechnung des Zeitkontos – zuschlagsfreie Vergütung von Zeitguthaben über 250 Stunden hinaus
- Arbeitszeitjahr 1.10.–30.9., Ausgleich des Jahresarbeitszeitkontos zum 30.9., zuschlagsfreie Vergütung ggf. verbleibender Zeitguthaben, Übertrag ggf. verbleibender Zeitschulden in das neue Arbeitszeitjahr
- Gemeinsame Verantwortung von Mitarbeiter und Vorgesetztem für den Zeitausgleich
- Vereinbarung von JAZ-Urlaub, der nur in Ausnahmefällen widerrufen werden kann
- Bei Bedarf Disposition von Freizeitausgleich durch den Vorgesetzten
- Reisezeit ist unter Abzug pauschaler Wegezeiten zum/vom Dienstsitz Arbeitszeit

Grundlage für die Saldierung auf dem Zeitkonto sind die vertragliche Wochenarbeitszeit (z. B. 40 Stunden) sowie die üblicherweise zu arbeitenden Wochentage (i. d. R. Montag bis Freitag). Hieraus ergibt sich die durchschnittliche Tagesarbeitszeit (im Beispiel 8 Stunden).

Die *Bandbreite* des Zeitkontos ist bewusst weit gefasst, damit sich das Arbeitszeitverhalten des Mitarbeiters tatsächlich am Arbeitsanfall und nicht an den Zeitsalden orientiert.

Der konkrete Zeitraum 1.10.–30.9. berücksichtigt insbesondere den Saisonverlauf für die Fachkräfte. Bei Start in die Saison im November sind so die Zeitkonten ausgeglichen oder weisen sogar einen negativen Zeitsaldo auf. Anschließend entstehen im Zuge erhöhten Arbeitsanfalls bis etwa April hohe Zeitguthaben, für deren Ausgleich bis zum Ende des Ausgleichszeitraums dann noch genügend Zeit verbleibt.

Mitarbeiter und Vorgesetzte sind gleichermaßen für den *Zeitausgleich* verantwortlich, weil auch mit Blick auf die Erholung der Mitarbeiter so wenig Stunden wie möglich ausgezahlt werden sollen. Hierbei ist es insbesondere Aufgabe der Vorgesetzten, ihre Mitarbeiter immer wieder auch auf die Notwendigkeit zum Zeitausgleich aufmerksam zu machen. Der Mitarbeiter kann Zeitsalden ausgleichen, indem er später kommt, früher geht oder auch ganze Tage – auch im Block – frei nimmt.

Der Anspruch auf den so genannten *JAZ-Urlaub* besteht, um für die Mitarbeiter die Planungssicherheit freier Tage zu erhöhen. Der Widerruf genehmigten JAZ-Urlaubs ist, wie bei Erholungsurlaub, auf absolute Ausnahmefälle beschränkt.

### **Zeiterfassung**

- Elektronische Kontierung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit durch den Mitarbeiter
- 14-tägige Information des Mitarbeiters und des Vorgesetzten via E-Mail über die Zeitdaten

Im elektronischen Zeiterfassungssystem erfassen die Mitarbeiter tagesbezogen nur noch die Arbeitszeit, nicht mehr Kommt-, Geht- und Pausenzeiten. PwC betreibt ein aktives *Reporting*, vor allem, um die Vorgesetzten bei der Steuerung der Zeitkonten zu unterstützen. Dies beinhaltet, die Zeitsalden nicht nur zur Abholung im Intranet bereitzustellen, sondern jedem Vorgesetzten alle zwei Wochen ein Zeitjournal zu schicken.

### **Urlaub**

- Urlaubsübertrag bis zum 30.9. des Folgejahres
- Dann ggf. verbleibender Resturlaub verfällt

Die Erweiterung des Zeitraums für Urlaubsüberträge vom 31.3. auf den 30.9. ist im Saisonverlauf für viele Fachkräfte begründet. Mitarbeiter, die sich bis etwa April im Saisonhoch befinden, können bis 31.12. nicht genommenen Urlaub auch bis 31.3. nicht nehmen. Die Verlängerung des Zeitraums, der ggf. anschließende Verfall nicht genommener Urlaubstage sowie der Wegfall von Anreizen zum Ansparen des Jahresurlaubs beispielsweise für Examenszeiten fördert die fristgerechte Urlaubsnahme der Mitarbeiter. Urlaub wird wieder seinem ursprünglichen Zweck zugeführt, Erholungsphasen zu schaffen.

## **4 „audit berufundfamilie“**

PwC Deutschland hat sich 2008 erstmals erfolgreich dem „audit berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung unterzogen, das in den letzten Jahren zu einem Siegel für familienbewusste Personalpolitik geworden ist. In den nächsten drei Jahren werden konkrete Maßnahmen zu acht Handlungsfeldern, darunter Flexibilisierung des Arbeitsortes, Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation, erarbeitet. Bereits heute unterstützt ein Familienservice bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen.

**Das Audit Verfahren** „audit berufundfamilie“ ist europaweit das einzige Managementinstrument im Themenbereich Work-Life Balance/Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Audit Prozess besteht aus

- einer Status quo Analyse der bereits angebotenen Maßnahmen und des unternehmensspezifischen Entwicklungspotenzial

- einer klar definierten Strategie
- der Entwicklung von Maßnahmen in insgesamt acht Handlungsfeldern

Mit der Erteilung des Zertifikats wird bescheinigt, dass sich das Unternehmen dem Prozess der Auditierung erfolgreich gestellt und unternehmensspezifische Ziele und Maßnahmen zur Verwirklichung einer familienbewussten Personalpolitik erarbeitet hat. Die Anzahl der Auditierungsworkshops ergibt sich aus der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen. Bei PwC wurden drei ganztägige Workshops durchgeführt. Entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens wird in der Regel eine Aufteilung entsprechend der Unternehmensorganisation in Geschäftsbereiche, in Arbeitsstrukturen oder eine regionale Verteilung der Workshops vorgenommen. PwC hat sich für die inhaltliche Aufteilung der zu bearbeitenden Handlungsfeldern auf drei Workshoptage verständigt, also eine inhaltliche Gliederung vorgenommen. Somit hatte das Unternehmen im Unterschied zu anderen sonstigen Auditierungsverfahren deutlich mehr Zeit, die einzelnen Themen zu bearbeiten. Neben einem Kernteam wechselte der Teilnehmerkreis, der sich aus Mitarbeitern der unterschiedlichen Dienstleistungsbereiche, aus Vertretungsgremien sowie Experten der Handlungsfelder aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammensetzte. Wichtig war dabei das starke Commitment aller Beteiligten, dieses Thema zu gestalten, die hohe Innovationsbereitschaft und die lebendige Arbeitsatmosphäre, die hervorragende Ergebnisse möglich machten.

PwC ist mit dem Prozess auf einem hohen Niveau gestartet, da das Unternehmen schon heute ein attraktives Arbeitsumfeld bietet. Erstmals wurden bei PwC im Audit-Prozess externe Fachexperten als Referenten von Impulsvorträgen eingebunden. Somit konnte auf der Basis der vorhandenen Maßnahmen und der erarbeiteten Zukunftsszenarien ein Set von zahlreichen zukünftigen Maßnahmen festgelegt werden, deren Umsetzung gemäß dem Audit und der vom Unternehmen verabschiedeten Zielvereinbarung bis 2011 erfolgen wird. Das Zertifikat wurde im November 2008 erteilt. Zwischenzeitlich konnten erste Maßnahmen wie beispielsweise eine Richtlinie zur Flexibilisierung des Arbeitsortes erfolgreich eingeführt werden.

Bei PwC steht nicht nur die Einführung von einzelnen Maßnahmen und Richtlinien im Vordergrund, sondern darüber hinaus versteht das Unternehmen das Thema Work-Life Choice als eine wichtige Grundlage, einen Kulturwandel herbeizuführen, der für ein neues Verständnis von Arbeiten und Leben steht. Das Audit berufundfamilie ist ein strategisches Managementinstrument und zugleich ein strukturiertes Verfahren, mit dem Maßnahmen zur Verwirklichung einer work-life-balance-orientierten/familienbewussten Unternehmenspolitik entwickelt werden, die auf den Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen aufsetzt und diese sinnvoll ergänzt.

**Kurzinterview – 3 Fragen an Benita von Kettler** Benita von Kettler ist als Auditorin durch die berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Hertie-Stiftung, lizenziert. Sie hat als externe Auditorin das Audit berufundfamilie bei PwC durchgeführt.

*Frage:* Inwieweit ist das Thema Beruf und Familie ein Managementthema bei PwC?

*Frau von Kettler:* Das Audit hat bei PwC eine hohe Priorität im Unternehmen. Die Teilnahme des oberen Managements am Strategieworkshop dokumentiert den Stellenwert des Themas. Auch hier war die Innovationsbereitschaft und die Nachhaltigkeit neuer kreativer Maßnahmen für die Mitarbeiter und Unternehmen das Ziel. Letztendlich können die Maßnahmen nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn das Commitment des Vorstands sichtbar ist.

*Frage:* Wie interpretieren Sie den Ansatz „Work-Life Choice“ von PwC?

*Frau von Kettler:* Dieser geprägte Begriff ist innovativ und regt Interesse an, mehr darüber zu erfahren. Ich halte diese Wortschöpfung für einen intelligenten, weil aussagekräftigen Begriff in diesem Thema. Dabei wird deutlich, Arbeit und Privatleben nicht ständig in einer ausgewogenen Balance zu halten, sondern in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Prioritäten setzen zu können.

*Frage:* Welche Herausforderungen ergeben sich aus diesem Ansatz für PwC?

*Frau von Kettler:* Nicht nur die Unternehmen sollten maßgeschneiderte Konzepte entwickeln sondern auch die Mitarbeiter müssen diese persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten einfordern und nutzen, wo sich Vorgesetzte noch schwer tun, auf alte Gewohnheiten zu verzichten und gemeinsam Neues zu wagen. Wesentlich dabei ist, sich zu verständigen und einen Konsens zu finden zwischen privaten und betrieblichen Notwendigkeiten.

**Flexibilisierung des Arbeitsortes – FlexWork@PwC** Mit FlexWork@PwC wird im Unternehmen eine erste Maßnahme aus der Zielvereinbarung Audit berufundfamilie umgesetzt und eine einheitliche Regelung für die Arbeit außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes geschaffen. Die Richtlinie FlexWork@PwC ermöglicht allen Mitarbeitern, ihre Arbeit noch flexibler zu gestalten und damit eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erreichen.

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes meint dabei nicht nur das Arbeiten von zu Hause aus, sondern mit FlexWork@PwC bietet das Unternehmen die Wahlmöglichkeit im Sinne einer größeren Work-Life Choice vorübergehend an einer Vielzahl von Orten außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes zu arbeiten. Die Ausstattung der Mitarbeiter mit den entsprechenden technischen Geräten – beispielsweise einem Notebook – hat eine wichtige Grundvoraussetzung dafür geschaffen.

FlexWork@PwC setzt dabei ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Rücksichtnahme voraus und verlangt von Mitarbeitern und Vorgesetzten in jedem Einzelfall eine sorgfältige Abwägung der berechtigten Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern. Die persönliche Freiheit hat dort ihre Grenzen, wo Vertraulichkeit nicht mehr gewährt werden kann oder die Zusammenarbeit leidet. Den Rahmen gibt eine Richtlinie vor.

**Voraussetzungen für die Nutzung von FlexWork@PwC** FlexWork@PwC bedarf der vorherigen Zustimmung des zuständigen Vorgesetzten und ist schriftlich zu dokumentieren. Um die Flexibilität dieser Regelung nicht weiter einzuschränken, wurde auf ein komplexes Genehmigungsverfahren verzichtet. Die Genehmigung sollte frühzeitig per Mail beantragt, kann aber auch in Eil- und Ausnahmefällen kurzfristig telefonisch vereinbart werden. Die Erreichbarkeit per E-Mail und Telefon

ist dabei sicherzustellen. Abstimmungen darüber erfolgt mit dem Vorgesetzten im Rahmen des flexiblen Arbeitszeitmodells.

In vielen Unternehmensbereichen wird dieses Konzept bereits erfolgreich umgesetzt und bietet dem Mitarbeiter größtmögliche Flexibilität bei der Wahl seines Arbeitsortes.

## **5 Gesundheitsmanagement**

PwC hat unter dem Stichwort „Corporate Activities“ alle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zusammen gefasst. Dazu zählen neben den Betriebssportaktivitäten, alle Gesundheitsvorsorge- und Präventionsmaßnahmen sowie die individuelle Begleitung von Langzeiterkrankten bei der Wiedereingliederung.

Eine Vielzahl von Betriebssportaktivitäten wird vor Ort durch PwC unterstützt. So haben wir an vielen Standorten Fußball- und Basketball-Teams, Volleyballgruppen und Laufgemeinschaften. Zur Förderung des Teamgedankens liegt der Schwerpunkt dabei auf den Mannschaftssportarten. Außerdem veranstaltet PwC nationale Sportevents. Zusammen mit anderen PwC-Gesellschaften aus dem europäischen Umfeld nimmt das Unternehmen mit eigenen Mitarbeiter-Sportteams an internationalen PwC-Turnieren, wie beispielsweise dem Basketball Turnier in Italien/Varese, teil. Zur Vorbereitung findet die Basketball-Challenge mit Unterstützung von Basketballprofis der einheimischen Bundesligavereine statt – ein Übungswochenende, an dem Spieler für die Teams ausgewählt werden.

Für einige PwC-Kollegen ist die sportliche Betätigung weit mehr als ein Freizeit-Fitness-Programm, denn diese sind sehr erfolgreiche Sportler, die sich für die Teilnahme an den olympischen Spielen qualifiziert haben. Die Olympioniken sind nicht nur Vorbilder für sportliche Fitness sondern auch dafür, mit welchen vielfältigen flexiblen Arbeitszeitmodellen sich PwC auf die zeitlichen Bedarfe, Trainings- und Wettkampfpläne einstellen kann.

Neben den sportlichen Aktivitäten nehmen die Gesundheitsvorsorge- und Präventionsmaßnahmen einen wichtigen Stellenwert bei PwC ein. In enger Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse führt PwC entsprechende Aktivitäten durch. Im vergangenen Jahr wurden Raucherentwöhnungskurse, Rückendiagnostik und einen Infotag zum Thema „Hautkrebs“ veranstaltet. Jedes Jahr im Herbst – vor der Grippesaison – bietet PwC allen Mitarbeiter die Möglichkeit sich impfen zu lassen.

## **6 Führungskräfteentwicklung Genesis Park – Internationales Programm zur Führungskräfteentwicklung**

Zur internen Weiterbildung von hochqualifizierten Mitarbeitern und zur Entwicklung von Führungskräften in einem internationalen Umfeld hat PwC das Programm „Genesis Park“ in Washington D.C. und Berlin ins Leben gerufen. Der Harvard

Business Review der Financial Times hat das Konzept von „Genesis Park“ zur „Best Practice“ unter den Programmen zur Führungskräfteentwicklung gekürt.

Genesis Park richtet sich an High Performer, die besonderes Potenzial als Führungskraft bei PwC unter Beweis gestellt haben, bereit für den nächsten Karriereschritt sind und die langfristig Top-Positionen bei PwC einnehmen werden. Während des fünfmonatigen Programms arbeiten die Teilnehmer in interdisziplinären Teams an aktuellen strategischen Fragestellungen und greifen dabei auf die vorhandene interne Expertise zurück. Für die gesamte Programmdauer werden sie bei voller Bezahlung von ihren bisherigen Projekten freigestellt. Jedes Jahr nehmen rund 50 Kandidaten aus verschiedenen Ländern und unterschiedlichen Geschäftsfeldern von PwC an dem Programm teil. Die Teilnehmer bringen in der Regel rund fünf Jahre Berufserfahrung mit. Auch nach erfolgreichem Durchlaufen des Programms wird durch intensive Alumni-Arbeit sichergestellt, dass der Kontakt bestehen bleibt und der internationale Austausch fortgesetzt wird.

Wesentliche Vorteile des Programms für die Kandidaten:

- Weiterentwicklung von Führungskompetenzen,
- Entwicklung neuer Perspektiven und Denkweisen durch intensiven Austausch,
- Aufbau interkultureller Kompetenzen durch internationale Zusammensetzung der Teams,
- Aufbau eines internationalen Netzwerks und Pflege von Kontakten zu anderen High Potentials,
- Weiterentwicklung der Persönlichkeit durch intensives Coaching und kontinuierliches Feedback,
- beschleunigte Karriereentwicklung durch komprimierte Lerninhalte und interne Netzwerkbildung.

Im August 2008 wurde eine Teilnehmergruppe mit dem strategischen Projekt „How to Make Work-Life Choice (WLC) a Reality in PwC“ beauftragt. Inhalt dieser Projektarbeit war, praktikable und realistische Empfehlungen und Ansätze zu entwerfen, die global und über alle PwC-Bereiche hinweg anwendbar sind ohne zunächst die landespezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Die Projektgruppe konnte auf interne Expertise zurückgreifen und arbeitete mit erfahrenen Partnern, die als Sponsoren fungierten sowie mit den für den Bereich WLC-Verantwortlichen der einzelnen Länder zusammen. Zusätzlich zu den Empfehlungen und Ansätzen, die diese Projektarbeit dokumentierte, ist auch die positive unternehmensinterne Öffentlichkeitswirksamkeit hervorzuheben. Denn neben den theoretischen Recherchearbeiten standen auch Interviews mit den Personalleitern, Business Leadern sowie Vorständen ausgewählter Länder im Vordergrund. Dies brachte nicht nur praxisnahe Erkenntnisse, Erfahrungen und Hinweise sondern führte auch zu einer erhöhten Aufmerksamkeit dieses Themas. Die Ergebnisse der Studie wurden einem ausgewählten internationalen Führungsteam vorgestellt und den teilnehmenden Ländern zur Verfügung gestellt. Nicht zuletzt hat die Auseinandersetzung mit diesem Thema bei den Programmteilnehmern zur Reflexion der eigenen Work-Life Choice Gestaltung und zu neuen Ansätzen geführt.

**How to Make Work-Life Choice a Reality in PwC** Das Thema Work-Life Choice ist vielen PwC-Mitgliedsländern Bestandteil der Personalstrategie. Allerdings ist die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterschiedlich weit fortgeschritten.

*Problemstellung* Positive Einflussfaktoren bei PwC wie beispielsweise projektbezogene Teamarbeit, mobiles Arbeiten in Verbindung mit der Bereitstellung des erforderlichen technischen Equipments sowie die Besetzung der Projekte durch Experten in unterschiedlichen Projektphasen ermöglichen grundsätzlich eine flexible Arbeits(zeit)gestaltung des Einzelnen und somit die Umsetzung der individuellen Work-Life Choice. Allerdings stehen diesen Faktoren Hindernisse wie das Einhalten entsprechender Fristen und somit hoher Termindruck, ein sich ständig änderndes regulatorisches Umfeld einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit dem damit verbundenen zeitlich erhöhten Weiterbildungsaufwand entgegen. Zudem ist in Abhängigkeit mit den o. g. Rahmenbedingungen die Leistungserbringung sehr stark an die zeitliche Dimensionen gekoppelt und weniger an ein „Führen mit Zielen“. In diesem Spannungsfeld gilt es, das Thema Work-Life Choice zum Nutzen der Mitarbeiter als auch des Unternehmens umzusetzen.

*Empfehlungen* Die Erkenntnisse der Projektarbeit lassen sich in drei Kategorien gliedern, die hier nur im Überblick dargestellt sind:

- Verhaltensweisen

Das einheitliche Verständnis von gelebter Work-Life Choice der Mitarbeiter und der Vorgesetzten ist Grundlage für die Ausgestaltung von Maßnahmen. Den Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang nicht nur eine Vorbildfunktion sondern auch das Engagement der Umsetzung gegenüber den Mitarbeitern zu. Weiterhin ist es eine große Herausforderung die Kundenerwartungen in Einklang mit den WLC-Strategien zu bringen.

- Initiativen

Eine Vielzahl der Unternehmen haben WLC-Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitgestaltung, unterschiedliche Karrieremöglichkeiten, Life to Work Initiativen (Kinderbetreuung etc.) eingeführt. Diese wurden aber trotz begleitender Kommunikation offensichtlich nicht hinreichend bekannt gemacht bzw. die unterschiedliche Ausgestaltung der Inanspruchnahme nicht detailliert kommuniziert. Weiterhin sind die Nennung von Umsetzungsbeispielen sowie Anmerkungen zu möglichen Auswirkungen auf die Karriere für eine nachhaltige Kommunikation und somit eine gewünschte Inanspruchnahme unterstützend.

- Steuerungs-Systematik

Zur Unterstützung der WLC-Rahmenbedingungen ist eine entsprechende Steuerungssystematik mit den unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Steuerungsinstrumenten für die Umsetzung und den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich. Dabei sind folgende Komponenten zu berücksichtigen: Thematisierung von WLC in der

Mitarbeiter-Vorgesetzten Beziehung, Berücksichtigung von Mitarbeiteranforderungen bei der Einsatzplanung, Berücksichtigung von WLC-Faktoren bei der Mitarbeiterbeurteilung, Implementierung eines unternehmensweiten Steering Committee, Monitoring von Kennzahlen von beispielsweise Mehrarbeit- und Urlaubskennzahlen.

## **7 Fazit**

Die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren einer WLC-Strategie sind neben den zielgruppenspezifischen Maßnahmen, Programmen und Konzepten, die sich in das jeweilige Geschäftsmodell der einzelnen Bereiche einfügen muss, der gelebte Kulturwandel und eine begleitende Steuerungssystematik zum Thema Work-Life Choice.

# Erfolgsfaktor Work-Life Balance bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney

Hans Rustemeyer und Christoph Buchmann

## 1 Professional Services Firms und Work-Life Balance

Die Branche der Professional Services Firms (PSF) zeichnet sich insbesondere durch hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen und die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen aus (vgl. Løwendahl 2005, S. 22 und Ringlstetter/Bürger/Kaiser 2004, S. 9). Die Mitarbeiter/innen werden dabei mit ständig wechselnden und in der Regel komplexen Problemstellungen unterschiedlichster Branchen und Themengebiete konfrontiert (vgl. Bürger 2005, S. 40). Lösungen werden in Berater-teams durch intensive Interaktion mit den Klienten entwickelt. Vor allem Fach- und Methodenwissen sowie Klientenverständnis führen zum angestrebten Erfolg. Dabei sind Mitarbeiter/innen der wichtigste, weil einzige Faktor von Professional Services Firms (vgl. Richter/Dickmann/Graubner 2008, S. 184).

Für Hochschulabsolventen und Doktoranden mit exzellenten Abschlüssen sind PSFs ein beliebter erster Arbeitgeber in ihrer postuniversitären Karriere (vgl. Lorsch/Tierney 2002, S. 14). Die Vielfalt der Aufgaben erfordert einerseits hohe Leistungsbereitschaft, andererseits ermöglicht sie Berufseinsteigern aber zugleich, sich in jeglicher Hinsicht außergewöhnlich schnell qualifizieren und weiterentwickeln zu können. Durch die sehr hohen Erwartungen der Klienten einerseits und die Komplexität der Aufgabenstellungen andererseits lassen sich hohe Arbeitszeiten oft nicht vermeiden. Darüber hinaus kommt es zudem durch die Projektarbeit beim Klienten häufig zu hohen Abwesenheitszeiten von Familie und Freunden. Dennoch bringen sich Top-Absolventen gerne mit vollem Einsatz und Engagement ein und sind zu Kompromissen bezüglich ihres Privatlebens bereit.

Um junge, hervorragende Akademiker findet schon seit Jahren ein „war for talents“ zwischen den renommiertesten Arbeitgebern weltweit statt (vgl. Bürger 2005, S. 134). Dabei wird in Bewerbungsgesprächen heutzutage immer öfter explizit auch die nachhaltige Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zur Sprache

---

H. Rustemeyer (✉)  
A.T. Kearney GmbH, 40221 Düsseldorf, Deutschland

gebracht und ist nicht selten ein entscheidendes letztes Argument, sich für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden. Noch vor nur wenigen Jahren wäre die Frage nicht gestellt worden, zumindest jedoch auf großes Unverständnis bei den Arbeitgebern gestoßen. Professionelle Work-Life-Balance- (WLB)<sup>1</sup> Programme haben deshalb sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite in den letzten Jahren stark an Relevanz gewonnen. Geschäftsführung und Personalbereich vieler Unternehmen arbeiten derzeit an der Entwicklung und Umsetzung von WLB-Programmen.

Ein Blick in die Literatur belegt, dass Work-Life Balance und die daraus abgeleiteten Grundsatzgedanken und Programme noch bis vor ca. zehn Jahren insgesamt keine wesentliche Rolle gespielt haben, insbesondere nicht in PSFs.<sup>2</sup> Erstmals in den 80er Jahren gab es in der deutschen Industrie eine aufkeimende Diskussion zum Thema Berufs- versus Privatleben, die unter dem Begriff „Wertewandel“ geführt wurde. In den letzten Jahren hatte WLB innerhalb der Unternehmen eine sehr unterschiedliche Bedeutung. Dabei lässt sich eine hohe Korrelation zwischen Arbeitsmarkt und Konjunkturlage feststellen. Die Bedeutung der WLB, getrieben durch die Nachfrage von Mitarbeitern/innen, nahm in positiven Konjunkturzyklen zu, während in wirtschaftlich schwierigen Zeiten WLB-Angebote deutlich an Bedeutung und Nachfrage verloren. Es ist jedoch gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten empfehlenswert, dass Unternehmen mit relevanten WLB-Angeboten an ihre Mitarbeiter/innen herantreten. So können mit Hilfe von Freistellungen oder flexiblen Arbeitszeitmodellen, z. B. für Dissertationen oder MBA-Studiengänge, kritische Phasen für Unternehmen abgefedert und einem ansonsten unumgänglichen Personalabbau oftmals entgegengewirkt werden. Unternehmensberatungen mit ihrem charakteristischen Projektgeschäft bieten eine Vielzahl gestalterischer Möglichkeiten. Durch die zeitliche Begrenzung von Projekten ist es in der Beratung relativ einfacher flexible Arbeitsmodelle umzusetzen als in Unternehmen, die nicht projektbezogen tätig sind. Längere Urlaube, Auszeiten, Sabbaticals und Fortbildungsmaßnahmen sind deshalb leichter realisierbar.

A.T. Kearney als ein weltweit agierendes Top-Managementberatungshaus innerhalb der Gruppe der PSFs hat schon früh die große Bedeutung einer ausgeglichenen WLB für seine Mitarbeiter/innen erkannt und sich intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt. Lange bevor der Begriff WLB in aller Munde war, wurden schon gezielte Programme zur Gewinnung und Erhaltung von Mitarbeitern/innen angeboten.

Im nachfolgenden Abschnitt werden das WLB-Verständnis sowie die aktuellen WLB-Programme von A.T. Kearney vorgestellt. Anhand konkreter Beispiele wird aufgezeigt, wie sich WLB in der Praxis darstellt.

---

<sup>1</sup> Definition/Diskussion des Begriffs WLB ist bei Reiter zu finden (vgl. Reiter 2007, S. 273–292).

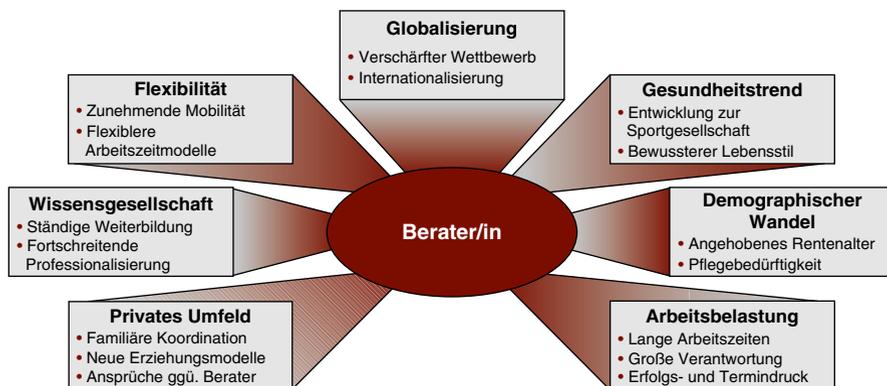
## 2 A.T. Kearneys ganzheitliches Work-Life-Balance-Konzept

Die Qualität einer Unternehmensberatung ist abhängig von der akademischen Ausbildung, der Erfahrung und dem intellektuellen Leistungsvermögen der Mitarbeiter/innen. Dieses gilt es zu schützen, zu erhalten und weiterzuentwickeln und zwar gleichzeitig im allerbesten Interesse der Mitarbeiter/innen und des Unternehmens. Der Ausgewogenheit zwischen privaten und beruflichen Interessen und Anforderungen kommt in diesem Zusammenhang zentrale Bedeutung zu. Nur durch besondere, institutionalisierte Programme des Unternehmens besteht die Chance, dass Privat- und Berufsleben in Balance zu bringen. Somit können Mitarbeiter/innen auf Dauer ihr gesamtes Potenzial für sich selbst, d. h. ihre Arbeitszufriedenheit und Karriere, und das Unternehmen und seine Klienten abrufen und sich nachhaltig einbringen. Dabei differenziert A.T. Kearney bewusst zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen der Berater/innen. Während bei jungen Beratern/innen tendenziell die Motivation überwiegt, sich stark für die möglichst schnelle Karriere einzusetzen, entwickeln sich im Laufe der Jahre aufgrund neuer Lebensumstände andere Bedürfnisse, wie beispielsweise bei der Familiengründung einen präsenten aktiven Beitrag zu leisten oder sich durch gezielte längere Urlaube oder Auszeiten auf den Ruhestand und damit einhergehende neue Perspektiven vorzubereiten. Dementsprechend müssen die WLB-Angebote auf die konkreten Lebenssituationen der einzelnen Berater/innen zielorientiert ausgerichtet werden, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

Die Klienten gehen von Höchstleistungen der Berater/innen aus. Dabei sind die Beraterteams angehalten, die Erwartungen der Klienten zu übertreffen, um einen nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen zu garantieren. Dieses selbstgesteckte Ziel ist eine tägliche Herausforderung, die viel persönlichen Einsatz, berufliche, inhaltliche Leidenschaft und Zeit erfordert und damit auch Verzicht bezüglich privater, persönlicher Interessen. Umso wichtiger ist es für die Mitarbeiter/innen, durch ein angemessenes Maß an Zeit für Partnerschaft, Familie, sportliche und kulturelle Aktivitäten einen Ausgleich zu schaffen. Work-Life Balance wird aber nicht nur durch das Leben neben dem Beruf gewährleistet. WLB muss im Verständnis von A.T. Kearney ein integrierter Bestandteil des Berufslebens und des Privatlebens sein. Hierzu lassen sich zwei maßgebliche Kriterien (Relevanz und Akzeptanz) von WLB-Angeboten bei PSFs aufzeigen, inwieweit einzelnen Programmen eine Bedeutung für die Berater/innen zugesprochen werden kann. Relevanz bezieht sich auf die Zielgerichtetheit des Angebots mit Fokus auf die unterschiedlichen tatsächlichen Lebensphasen oder -situationen. Akzeptanz bezieht sich primär auf die aktive Wahrnehmung des Angebots und sekundär auf die allgemeine Wertschätzung eines Angebots an sich.

Vor diesem Hintergrund wird bei A.T. Kearney der Fokus auf Flexibilität und Individualität gelegt. Es ist von großer Bedeutung, dass WLB-Angebote auf die Mitarbeiter/innen und ihre Problem- oder Lebenssituationen zugeschnitten werden.

Die entscheidende Frage ist, wie WLB-Maßnahmen zu gestalten sind, damit sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen bedienen und sie erreichen, d. h., in ihrem Bewusstsein fest verankert sind. Dies ist die grundlegende Herausforderung für



**Abb. 1** Treiber der WLB

Unternehmen. So müssen auch die Treiber der WLB, die auf die Mitarbeiter/innen einwirken, bei der Gestaltung der WLB-Maßnahmen berücksichtigt werden, denn die theoretisch besten Programme greifen nicht, wenn sie an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen vorbeigehen (vgl. Abb. 1).

Es ist zu erkennen, dass diese Faktoren starken Einfluss auf die Gestaltung von Partnerschaften, Familienleben und das Befinden von Mitarbeitern/innen ausüben. Möchten Unternehmen aktiv unterstützen, müssen einerseits spezifische Rahmenkonzepte entwickelt werden, andererseits ist es entscheidend, ganz individuelle Adaptionen der WLB-Programme anbieten zu können, die die Mitarbeiter/innen je nach Sachlage merklich entlasten oder in ihrer Entwicklung fördern.

Seit der Unternehmensgründung im Jahr 1926 setzt man bei A.T. Kearney auf „Diversity“, wie ein Zitat von Andrew Thomas Kearney illustriert: „The true strength of this Firm, as in any organization, lies in the fact that we are all different ... the strength inherent in this Firm rests upon these collective and diverse interests. They are all we have.“

Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen, aber auch Berater/innen mit Ausbildung in den verschiedensten Fachrichtungen ergeben die besondere Kombination, um kreative und innovative Lösungsansätze für die Klienten zu finden. So vielfältig die Persönlichkeiten der Berater/innen sind, so unterschiedlich sind auch deren konkrete Probleme, Wünsche und Bedürfnisse.

Als eine der weltweit führenden Unternehmensberatungen gilt es stets die beste Leistung für die Klienten zu generieren. Das Angebot von WLB-Maßnahmen für die Mitarbeiter/innen steht nicht im Widerspruch zu diesen Zielen, sondern ist ganz im Gegenteil ein wichtiger Garant für deren Erreichung. A.T. Kearney ist deshalb davon überzeugt, dass mit aktiven Work-Life-Balance-Konzepten diese Ziele noch effizienter erreicht werden können.

Neben dem oben erläuterten grundlegenden WLB-Verständnis von A.T. Kearney ist Loyalität eine der wichtigsten Grundprinzipien der Zusammenarbeit bei A.T.

Kearney. Entscheidend ist, dass Loyalität bei A.T. Kearney nicht einseitig verstanden wird. Die Mitarbeiter/innen sollen dem Klienten und dem Unternehmen gegenüber mit Loyalität begegnen. Aber auch A.T. Kearney ist seinen Mitarbeitern/innen gegenüber zur Loyalität verpflichtet. Folglich gibt es WLB-Programme, auf die Mitarbeiter/innen bei plötzlich eintretenden Ereignissen in ihrem Leben zurückgreifen können, um sich beispielsweise für einige Zeit ganz oder teilweise aus dem Berufsleben zurückzuziehen. Schwere und länger anhaltende Erkrankungen oder Todesfälle in der Familie sowie wirtschaftliche Herausforderungen im elterlichen Unternehmen sind hier typische Beispiele. Andere WLB-Programme richten sich wiederum speziell an Mitarbeiter/innen, die sich in einer neuen Lebenssituation befinden, sei es, weil sie eine Familie gründen wollen oder weil sie sich dem Ende ihres aktiven Berufslebens nähern und neue, sehr persönliche Perspektiven suchen. In allen Fällen zeigen nur flexible und individuelle WLB-Angebote entsprechende Wirkung.

Auch die Unternehmensberatung ist konjunkturellen Schwankungen unterworfen. Gerade in schwierigen Zeiten sind WLB-Programme geeignete Mittel für Unternehmen, um Loyalität zu beweisen. Sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Unternehmen kann es von Vorteil sein, wenn z. B. eine bereits geplante Dissertation oder die Qualifizierung durch ein MBA-Studium in konjunkturschwachen Zeiten angegangen wird. Die Mitarbeiter/innen bleiben dem Unternehmen erhalten und stehen nach der erfolgreichen Qualifizierung wieder zur Verfügung. Gleichzeitig setzen Unternehmen ein positives Signal in Richtung der Mitarbeiter/innen und stellen ihre Verantwortung ihnen gegenüber nachhaltig unter Beweis. Daran werden sich Mitarbeiter/innen auch dann erinnern, wenn wieder attraktive Marktverhältnisse und Wechselangebote existieren.

### **3 Aktuelle A.T. Kearney WLB-Programme**

Im Folgenden werden A.T. Kearneys WLB-Programme näher betrachtet. Hierbei wird eine Unterteilung in die fünf beratungsspezifische Teilbereiche Project Delivery, Flexible Work Arrangements, Time Away From Work, Employee Services und Professional Development vorgenommen, denen spezifische WLB-Programme zugeordnet sind (vgl. Abb. 2).

#### ***3.1 Project Delivery***

Project Delivery adressiert die Work-Life Balance von Unternehmensberatern/innen während eines Projektes und über den gesamten Projektverlauf. Ziel ist es, auch während der Projektarbeit, die in der Regel am Klientenstandort stattfindet, neben der Arbeit ein angemessenes Privatleben führen zu können. Die primären Erfolgs-

A.T. Kearney's Work-Life Balance				
Project Delivery	Flexible Work Arrangements	Time Away From Work	Employee Services	Professional Development
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staffing</li> <li>• Project Management</li> <li>• Upward Feedback</li> <li>• 5-4-3 Rule</li> <li>• Support Processes</li> <li>• Pulse Surveys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part-time</li> <li>• Work From Home</li> <li>• Job Sharing</li> <li>• Temporary Career Alternative</li> <li>• Pro Bono Engagement</li> <li>• Global Mobility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacation Plus</li> <li>• Leave of Absence</li> <li>• PhD and MBA Programs</li> <li>• Sabbatical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Family Services</li> <li>• Concierge Service</li> <li>• Academic Network</li> <li>• Alumni Network</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring</li> <li>• Training</li> <li>• PhD and MBA Programs</li> <li>• Global Mobility</li> </ul>

**Abb. 2** A.T. Kearneys WLB-Programme

faktoren sind adäquate Disposition der Berater/innen, klar formulierte Projektziele und effizientes Projektmanagement.

Das *Staffing*, wie die Disposition von Beratern/innen bei Unternehmensberatungen allgemein genannt wird, kann die WLB der Mitarbeiter/innen wesentlich beeinflussen. So wird es von Beratern/innen sehr geschätzt, wenn Projekte gelegentlich im Umfeld des eigenen Wohnortes durchgeführt werden können. Reisezeiten entfallen und es ist angenehmer in der häuslichen Atmosphäre statt in Hotels zu sein. Durch vorausschauende Disposition kann auf Wünsche von Beratern/innen besser eingegangen werden. Die geographische Komponente der Disposition kann sich aber auch auf andere Länder bzw. Kontinente beziehen, weil z. B. Sprachkenntnisse erworben, aufgefrischt oder verfestigt werden sollen oder um einen neuen Kulturkreis (besser) kennen zu lernen. Beide Beispiele können beruflich und/oder persönlich motiviert sein und als allgemeine Bereicherung angesehen werden. Dies kann ebenso für bestimmte Klientenunternehmen, spezielle Branchen oder Beratungsthemen gelten. Die Motivation ist Abwechslung, Erweiterung des Horizonts und Kompetenzbereicherung.

Der Formulierung von Projektzielen (*Project Management*) kommt in der Praxis eine ganz besonders große Bedeutung zu. Die Zieldefinition sollte sowohl mit den Klienten als auch mit dem jeweiligen Projektteam eindeutig gefasst werden. Nur wenn jedes Projektteammitglied genau weiß, für welche Aufgaben mit welcher Qualität und bis wann es verantwortlich ist, kann ein Projekt erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden. Dabei sollten die Aufgaben so verteilt werden, dass die inhaltlichen und zeitlichen Belastungen möglichst gleichförmig verteilt sind. Hierbei wird der wichtigen Bedeutung der Planbarkeit für die Berater/innen entsprochen und unvorhergesehene meist mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbundene Ereignisse lassen sich hierdurch größtenteils vermeiden. Zum effizienten *Projektmanagement* gehört vor allem regelmäßige Kommunikation mit allen Beteiligten, d. h. mit Klienten, Projektteammitgliedern und mit der Projektleitung. Die Projektfortschritte sollen in angemessenen Zeitintervallen überprüft werden. Somit ist es leichter inhaltliche Korrekturen vorzunehmen, aber auch Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und somit eine unvorhersehbare Mehrbelastung zu minimieren.

Für Berater/innen, die auf Projekten fernab des Wohnortes eingesetzt sind, ist es wichtig, regelmäßig am eigenen Bürostandort zu sein, um durch die Zeit beim Klienten nicht den wichtigen persönlichen Kontakt zu Kollegen/innen zu verlieren. Beim so genannten Office Day findet die *5-4-3-Regel* Anwendung, die besagt, dass Berater/innen fünf Tage die Woche für den Klienten arbeiten, sich dabei vier Tage beim Klienten aufhalten und an einem Tag in der Woche, in der Regel der Freitag, von ihrem Büro aus agieren. Damit sind nur drei Übernachtungen fernab vom eigentlichen Büro und Wohnort anstatt vier notwendig. Die Office Days werden neben der Pflege des persönlichen Netzwerkes auch für Trainings, interne Präsentationen und Meetings genutzt. Zudem können Informationen, Ideen und Strategien leichter mit Kollegen/innen ausgetauscht werden.

Zu den sekundären Erfolgsfaktoren, die die Work-Life Balance von Unternehmensberatern/innen über den Projektverlauf tangieren, gehören z. B. *Team Dinner*, *Upward Feedbacks*, *Pulse Surveys* und die administrative Unterstützung (*Support Processes*) von Beraterteams. *Team Dinner* und andere *Team Events* fördern den zwischenmenschlichen Kontakt und das gegenseitige Verständnis. Insbesondere die Gespräche über das Berufliche hinaus stärken das Gemeinschaftsgefühl und steigern die Motivation aller im Team. Zu oft wird die nachhaltige Wirkung von *Team Events* abgetan bzw. unterschätzt. Aus periodischen Mitarbeiterbefragungen und zahllosen Exit Interviews ist jedoch bekannt, dass gerade die Kollegen/innen einer der wichtigsten Gründe dafür sind, ein Vertragsangebot von A.T. Kearney anzunehmen bzw. trotz attraktiver Angebote anderer Arbeitgeber das Unternehmen nicht zu verlassen. Dies wird auch immer wieder durch das umfangreiche Alumni-Netzwerk von A.T. Kearney eindrucksvoll bestätigt.

Der 360-Grad-Feedback-Gedanke ist im Evaluierungsprozess des Unternehmens fest verankert. In diesem Kontext erhalten Projektleiter/innen Feedback von ihren Teammitgliedern (*Upward Feedback*), das sich auch auf die Effektivität der Projektführung und damit unmittelbar auf die Work-Life Balance der Berater/innen auf dem Projekt bezieht. Dieses Feedback ist wichtig für die Projektleiter, denn es soll sie veranlassen, ihr Verhalten Mitarbeitern/innen gegenüber und ihren Arbeitsstil zu reflektieren und ggf. zu verändern. Die Mentoren der Projektleiter/innen und der Personalbereich stehen zur Verfügung, um Anregungen für eventuelle alternative Verhaltens- und/oder Vorgehensweisen anzubieten oder mit den Projektleitern/innen gemeinsam zu entwickeln. Bei A.T. Kearney wurde eine Reihe von regional-spezifischen *Pulse Surveys* entwickelt. In regelmäßigen periodischen Abständen von zwei oder vier Wochen geben Projektmitglieder ihre persönliche Wahrnehmung zu Arbeitszeitaufwand, Arbeitsvolumen und Klima ab. Dementsprechend dienen die A.T. Kearney *Pulse Surveys* als Frühwarnsystem, um u. a. Arbeitsaufwand und Projektsteuerung zu optimieren und möglichen aufkommenden Problemen schnell entgegenwirken zu können. Auch bei Mitarbeitern/innen in Unterstützungsbereichen, die ebenfalls einen wichtigen Beitrag zum Projekterfolg beisteuern, werden die *Pulse Surveys* eingesetzt.

Als weitere wichtige Komponenten zur Entlastung der Berater/innen und zur Gewährleistung einer guten WLB während des Projekteinsatzes sind die *Support Services/Processes* zu nennen. Das Information Research Center (IRC) unterstützt

die Berater/innen bei aufwendigen Recherchen und Analysen. Dank ihrer umfangreichen Datenbanken und großen Erfahrung können wichtige Fragestellungen sehr effizient bearbeitet werden. Die Graphiker des Desktop-Publishing-Bereiches setzen Projektergebnisse etc. in Klientendokumente um, was den Projektteams Zeit und Arbeitskraft spart. Ferner können sich die Berater/innen 24 Stunden pro Tag und sieben Tage die Woche bei Hard- und/oder Software-Problemen an den Global Help Desk wenden. Dort erhalten sie umgehend Hilfestellungen bei allen IT-Problemen. Alle diese Unterstützungsleistungen sollen dazu führen, dass sich die Berater/innen vor allem auf die erfolgreiche Umsetzung des Beratungsauftrags konzentrieren können.

### 3.2 *Flexible Work Arrangements*

A.T. Kearney bietet eine Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen an, die es den Mitarbeitern/innen ermöglichen, ihre Tätigkeit besser auf ihre aktuellen und individuellen Lebenssituationen abstimmen zu können.

Mitarbeiter/innen können sich in Abstimmung mit dem Unternehmen beispielsweise für flexible Arbeitsmodelle (*Part-time*) entscheiden, bei denen sie nur zwei, drei oder vier Tage pro Woche arbeiten oder regelmäßige Auszeiten nehmen. Diese Art der Arbeitszeitflexibilisierung ist Teilzeitarbeit im weitesten Sinne. Da die Beratung bei den Klienten durchgeführt wird, ist eine tägliche Teilzeit schon wegen der Reisezeit nicht opportun. Bei Teilzeitarbeit, die sich auf eine Anzahl von Arbeitstagen pro Woche, Monat oder Jahr bezieht, wird die Vergütung in der Regel gleichförmig auf das Kalenderjahr verteilt, weil dies für das Unternehmen administrativ einfacher ist und den Mitarbeitern/innen mehr finanzielle Planungssicherheit bietet. Dies gilt im Übrigen genauso für die Gestaltung der Elternteilzeit.

Für Übergangszeiten wird auch das Arbeiten vom *Home Office* aus praktiziert. Da die Beratungstätigkeit primär beim Klienten durchgeführt wird, kann das Arbeiten von daheim jedoch keine Dauerlösung sein. Dennoch kann diese Form der „Heimarbeit“ für die Mitarbeiter/innen von unschätzbarem Wert sein, z. B. bei der Erkrankung von Familienmitgliedern. Mittel- und langfristig ist das Arbeiten von daheim für A.T. Kearney keine Option, weil die persönliche Zusammenarbeit mit Klienten und Kollegen/innen in der Beratung unabdingbar ist.

Ferner besteht auch die grundsätzliche Möglichkeit einer *Temporary Career Alternative*. Berater/innen können bei entsprechendem Bedarf im Unternehmen ihre Beratungstätigkeit vorübergehend gegen eine Stelle im administrativen Bereich des Unternehmens wechseln, z. B. im Information Research Center oder in der Marketing-Abteilung. Das hat auch den positiven Effekt, dass diese Berater/innen A.T. Kearney von einer ganz anderen Seite aus kennen lernen. Dies kommt ihnen insbesondere in einer späteren Führungsposition zugute, in der es nicht nur gilt Projektverantwortung zu tragen, sondern auch als Manager für A.T. Kearney zu fungieren und erweiterte Personalverantwortung zu tragen. Somit besteht die Möglichkeit über die „klassische“ Beratungstätigkeit hinaus in andere Berufsfelder und Auf-

gabenbereiche Einblick zu erlangen, um auf diese Weise die eigene Entwicklung zu fördern.

Hieran schließen weitere Initiativen von A.T. Kearney an, die sich den persönlichen Bedürfnissen und den Erfahrungswünschen der Berater/innen sich sozial über die Kundentätigkeit hinaus zu engagieren widmen. Wird soziales Engagement meist in der Freizeit wahrgenommen, ermöglicht A.T. Kearney eine Verknüpfung persönlicher Initiativen mit der Arbeitswelt. A.T. Kearney ist sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bringt sich dementsprechend in verschiedene soziale Projekte ein, z. B. durch *Pro-Bono-Projekte*. Auch für die Mitarbeiter/innen bietet das Pro-Bono-Engagement des Unternehmens ein interessantes und herausforderndes Aufgabenfeld und eröffnet oft völlig neue Perspektiven, denn in der Regel handelt es sich um Non-Profit-Organisationen. Mit der geschaffenen Initiative „Create a difference“ stehen Berater/innen Studierenden bei der Durchführung sozialer Projekte mit ihrer Expertise zur Seite. So ergibt sich für die Berater/innen für eine gewisse Zeit eine reizvolle Alternative mit einem völlig neuen Aufgabenspektrum. Die Projektvorschläge kommen dabei zum Teil von den Studierenden selbst oder aber direkt von den jeweiligen Institutionen, die um Unterstützung bitten. Die Studierenden sind für das Projekt verantwortlich und erhalten während des gesamten Projektzeitraums mit Methodenwissen, Training, Recherche und bei der graphischen Umsetzung Unterstützung. Alle A.T. Kearney-Berater/innen können sich in diesen Initiativen engagieren und beispielsweise Studententeams bei wichtigen Meilensteinen wie Kick-off, Projektmitte und Abschlusspräsentation zur Seite stehen. Auf diese Weise können sich die Berater/innen sozial engagieren und lernen neue Bereiche und Themen kennen, denen sie im täglichen Beratungsgeschäft normalerweise nicht begegnen und sonst in ihrer Freizeit nachgehen müssten.

Ein weiteres flexibles Arbeitszeitmodell ist das so genannte *Job Sharing*, bei dem sich in der Regel zwei Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz teilen. *Job Sharing* funktioniert im administrativen Bereich einer Unternehmensberatung einfacher als bei der Beratertätigkeit. Aber auch Berater/innen können sich zuweilen einen Job teilen. Dies funktioniert vor allem bei Paaren besonders gut. Wenn ein Beraterpaar bei A.T. Kearney beispielsweise die Betreuung und Erziehung eines Kindes gemeinsam gestalten, gleichzeitig aber den Beruf nicht gänzlich aufgeben möchten, ist *Job Sharing* ideal. So wurden Lösungen gefunden, bei denen z. B. Montag und Dienstag der Vater und von Mittwoch bis Freitag die Mutter die Betreuung des Kindes übernehmen. Dieses Modell demonstriert sehr eindrucksvoll die Flexibilität und Individualität von WLB-Programmen bei A.T. Kearney. Das Beispiel ist selbstredend auch ausgezeichnet geeignet, um Müttern die Tätigkeit als Beraterin zu gewährleisten. Erfreulicherweise sind Klienten in der Regel sehr offen für solche flexiblen Arbeitszeitmodelle, insbesondere dann, wenn sie die betreffenden Beraterpaare bereits persönlich kennen und schätzen.

In den vergangenen Jahren hat sich immer wieder gezeigt, dass der Bereitschaft zur Flexibilität eine zentrale Rolle zukommt. Da A.T. Kearney viele internationale Konzerne und Klienten aus den verschiedensten Ländern dieser Welt betreut, ist es erforderlich, dass Berater/innen auch mit anderen Kulturen umgehen und sich in die speziellen Sitten und Bräuche einfühlen können. Dies setzt Offenheit

und Sensibilität voraus und kann durch die internationale Ausrichtung der eigenen Mitarbeiter/innen erreicht werden. Mit dem *Global Mobility Program* wird diesen Anforderungen Rechnung getragen. Nicht nur für junge Berater/innen ist es verlockend, eine gewisse Zeit in einem anderen Land oder auf einem anderen Kontinent tätig zu sein. A.T. Kearney übernimmt die Organisation, Wohnungssuche sowie die Umzugskosten und fördert die Weiterentwicklung in dem neuen, fremden Umfeld. Auch das *Global Mobility Program* zielt auf die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Berater/innen ab. So machen junge und teilweise familiär noch ungebundene Berater/innen gerne von dem Angebot Gebrauch. Aber auch junge Familien mit noch nicht schulpflichtigen Kindern nutzen die Gelegenheit zu Auslandsaufenthalten und einer Bereicherung ihrer Lebenserfahrung. Familien mit schulpflichtigen Kindern nutzen das Programm gerne, um ihren Kindern die Möglichkeit zu geben, ihren Horizont zu erweitern und Sprachen zu erlernen oder zu verfestigen. Auch Berater/innen in der letzten Phase ihre Berufstätigkeit vor dem Ruhestand nutzen Auslandsentsendungen, um noch einmal fernab der eigenen Heimat zu leben und ihre langjährige Erfahrung einzubringen. Die Bereitschaft von A.T. Kearney, Flexibilität und Individualität zu leben, ist gleichzeitig im besten Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter/innen und deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die WLB-Programme.

### 3.3 *Time Away From Work*

Eine besondere Form der Flexibilität beweist A.T. Kearney in WLB-Maßnahmen, die den Mitarbeitern/innen eine längere Abwesenheit vom Berufsleben ermöglichen. Mitarbeiter/innen sollen und wollen Distanz zu den aktuellen beruflichen Herausforderungen bekommen, sich Zeit nehmen können für besondere außerberufliche Aktivitäten und dadurch neue mentale Kraft schöpfen. *Time Away From Work*-Programme beinhalten z. B. verlängerte Urlaube, mehrmonatige Abwesenheit und *Sabbaticals*.

So hat A.T. Kearney das so genannte *Vacation-plus-Programm* entwickelt, bei dem es Mitarbeitern/innen ermöglicht wird, sich zusätzlich zum vertraglichen Jahresurlaub unbezahlte Urlaubstage zu nehmen. Dieser zusätzliche Urlaub ist auf 20 Tage begrenzt. Bei der Konzeption dieses Programms wurde vor allem darauf Wert gelegt, dass Mitarbeiter/innen schnell und unkompliziert auf dieses Angebot zurückgreifen können. Das *Vacation-plus-Programm* unterscheidet sich damit praktisch nicht vom normalen Jahresurlaub. Die Genehmigung wird nach standardisierten Kriterien erteilt. Damit verfügt A.T. Kearney über ein Instrument, um auf die individuellen Wünsche einzelner Mitarbeiter/innen spontan und flexibel eingehen zu können. Längere Hochzeits- und Weltreisen sind damit unkompliziert realisierbar. Einige Mitarbeiter/innen nutzen die Zeit auch für die Familie oder für bestimmte Fortbildungsmaßnahmen.

Möchten sich Mitarbeiter/innen für längere Zeit dem Privatleben widmen, so steht ihnen das *Leave of Absence Program* zur Verfügung. Durch die längere Ab-

wesenheit, die meist mehrere Monate dauert, ist die Bewilligung an einige Voraussetzungen gebunden. Das Unternehmen bietet dieses Programm in der Regel Mitarbeitern/innen an, die bereits mehr als 24 Monate bei A.T. Kearney beschäftigt sind. Des Weiteren sind bestimmte interne Fristen zu beachten. Der Ausfall von Mitarbeitern/innen kann für mehrere Monate nicht einfach von Kollegen/innen übernommen werden, sondern es bedarf einer genauen Projekt- und Personalplanung. Mitarbeiter/innen können freie Zeit nur dann nutzen, wenn gewährleistet ist, dass für die Klienten keine Nachteile entstehen. So wird auch vereinbart, dass es durchaus zu einer früheren Rückkehr als geplant kommen kann, wenn die angemessene Betreuung der Klienten andernfalls nicht gewährleistet wäre. Natürlich wird ein solcher Fall nach Möglichkeit vermieden, aber der primäre Auftrag des Unternehmens kann nicht außer Acht gelassen werden.

Gründe für *Leave of Absence* müssen die Mitarbeiter/innen nicht kommunizieren. Mitarbeiter/innen fühlen sich nach einem Leave of Absence oft noch fester an A.T. Kearney gebunden und sind bereit, nach der Auszeit wieder mit vollem Elan und neuer Kreativität an Klientenprojekten zu arbeiten.

Eine besondere Art des *Leave of Absence* stellt der *Sabbatical* dar. Mitarbeiter/innen können sich für bis zu sechs Monate aus dem Berufsleben zurückziehen und völlig anderen Themen und Herausforderungen widmen. Sie erhalten während dieser Zeit einen Teil ihres Entgelts und kehren nach der Auszeit in ihre vorherige Funktion zurück. A.T. Kearney bietet Sabbaticals langjährigen, verdienten Mitarbeitern/innen an, um nach Jahren intensiver Tätigkeit in der Beratung die Batterien wieder aufzuladen und anschließend ausgeruht, gestärkt und hoch motiviert in den Job zurückzukehren.

Zu den Time Away From Work-Angeboten zählt auch die Elternzeit. Zusätzlich zu den gesetzlichen Möglichkeiten können Mütter und Väter auch besondere Arrangements mit A.T. Kearney vereinbaren, um in den ersten Monaten oder Jahren nach der Geburt mehr Zeit für den Nachwuchs zur Verfügung zu haben. Dieses Angebot ist in Ländern ohne gesetzliche Regelungen von besonderer Bedeutung. Oft folgt der Elternzeit eine Phase der Teilzeitarbeit.

Eine bekannte und seit vielen Jahren etablierte Variante des Time Away From Work sind *Doktoranden- und MBA-Programme*. Diese konzentrieren sich vor allem auf junge Mitarbeiter/innen, die bereits seit einiger Zeit sehr gute Leistung erbringen. A.T. Kearney investiert hiermit gleichzeitig in die Zukunft der jungen Talente und in die eigene. Dabei ist A.T. Kearney auf Wunsch in vielfacher Weise bei der Auswahl der Themen oder der Professoren, der MBA-Programme (ein oder zwei Jahre) bis hin zur persönlichen Zeitplanung behilflich und stellt auch hier die Infrastruktur der Firma zur Verfügung. Die Programme werden ganz oder teilweise von der Firma finanziert. Die im Rahmen dieser Programme freigestellten Mitarbeiter/innen behalten während der Abwesenheit weiterhin wichtige Vergünstigungen wie Firmenwagen, Laptop und Telefon. In den meisten Ländern, in denen A.T. Kearney tätig ist, sind die Doktoranden-Programme und MBA-Studiengänge mit einer zeitlichen Bindung an das Unternehmen verbunden. A.T. Kearney bietet unterschiedliche Doktoranden-Programme für ausgewählte Mitarbeiter/innen an. Ein Modell sieht eine vollständige Freistellung von der Arbeit von 12 bis 18 Monaten

vor. Daneben bietet A.T. Kearney auch ein kombiniertes Modell in Kooperation mit ausgewählten Universitäten an. Die Doktoranden/innen widmen sich hierbei parallel in flexiblen Teilzeitmodellen der Projektarbeit bei A.T. Kearney und nutzen die verbleibende Zeit, um Tätigkeiten am Lehrstuhl nachzugehen sowie ihre Dissertation voranzutreiben. Sowohl die Doktoranden/innen als auch A.T. Kearney profitieren somit von der engen Vernetzung von Wissenschaft und Praxis.

Somit tragen auch die Time Away From Work-Programme innerhalb des ganzheitlichen WLB-Konzeptes dazu bei, dass A.T. Kearney zu einem hoch attraktiven Arbeitgeber für bestehende und zukünftige Mitarbeiter/innen zählt.

### 3.4 *Employee Services*

Die bisher vorgestellten Work-Life-Balance-Programme haben sich mit der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben auf Beratungsprojekten sowie der langfristigen Balance im Allgemeinen befasst. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den so genannten Employee Services. Dabei werden verschiedene interne und externe Serviceleistungen vorgestellt, auf die die Mitarbeiter/innen bei A.T. Kearney in einigen Ländern zurückgreifen können, um sich und ihrem Umfeld das Leben zu erleichtern und so die WLB zu steigern.

So arbeitet A.T. Kearney in einigen Ländern beispielsweise mit Dienstleistungsunternehmen zusammen, die die Mitarbeiter/innen in speziellen Situationen unterstützen (*Family Services*). Die wichtigsten Beispiele in diesem Kontext sind die Suche nach Kinderbetreuung, z. B. Kindergartenplätze, Tagesstättenplätze, Tagesmütter, Au Pairs, und Betreuungsmöglichkeiten von älteren Menschen, wie Alten- und Pflegeheime für Übergangsphasen, aber auch für längere Zeiträume. Diesem Service kommt zunehmend eine besondere Bedeutung zu, weil Berater/innen sich oft im Ausland aufhalten und sich nicht immer sofort um die oft plötzlich auftretenden Problemsituationen kümmern können. Viele Mitarbeiter/innen kennen darüber hinaus das Betreuungsangebot in dem jeweiligen Land nicht, weil sie sich noch nie damit auseinandergesetzt haben.

Des Weiteren verfügen einige A.T. Kearney-Büros auch über einen so genannten *Concierge Service*. Dieses Angebot ist darauf ausgelegt, insbesondere Beratern/innen einige Pflichten und Besorgungen des häuslichen Alltags abzunehmen und/oder zu organisieren. Auf diese Weise wird eine Stresskomponente vermieden, die oft schon alleine durch die Abwesenheit vom Heimort und Öffnungszeiten von Geschäften und Dienstleistern verursacht wird.

Mittels des *Academic Network* kooperiert A.T. Kearney mit ausgewählten Universitäten und Business Schools, um den Austausch mit der Wissenschaft zu fördern. Zum einen partizipiert A.T. Kearney an aktuellen Erkenntnissen der Wissenschaft, zum anderen erhalten Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende einen Einblick in die tatsächliche Praxisarbeit in der Wirtschaft. Praktikantenprogramme werden gemeinsam mit Lehrstühlen konzipiert und den Studierenden angeboten. Auch arbeitsbegleitende Doktorandenprogramme können so ins

Leben gerufen werden und stehen insbesondere den jüngeren Mitarbeitern/innen zur Verfügung (siehe Abschn. 3.3). Wichtig hierbei ist die uneingeschränkte Unterstützung, die die Berater/innen seitens A.T. Kearney bei ihren wissenschaftlichen Ambitionen z. B. beim Verfassen von wissenschaftlichen Artikeln oder bei Buchprojekten erfahren.

Nach Jahren intensiver Beratungstätigkeit für Klienten in aller Welt sind Berater/innen gelegentlich daran interessiert, von der Beratung in die Industrie zu wechseln, um neue Erfahrungen zu sammeln und sich gleichzeitig Herausforderungen zu stellen, die es in der Beratung so nicht gibt. WLB-Aspekte spielen bei diesen Entscheidungen leider auch heute noch eine Rolle, und zwar primär in den Phasen der Familiengründung. A.T. Kearney ist seinen Mitarbeitern/innen auf Wunsch dabei gerne behilflich und unterstützt mit Kontakten zu Unternehmen, Personalberatern und dem Zugang zum umfangreichen *Alumni-Netzwerk*. A.T. Kearney hält mit seinen ehemaligen Mitarbeitern/innen über das Alumni-Netzwerk intensiven Kontakt. Dabei steht den Alumni eine eigene Internetplattform zur Verfügung, es werden Treffen organisiert und Wissen ausgetauscht. Netzwerke nutzen ist auch hier die Devise. Die gemeinsamen Events zeichnen sich durch regen Wissens- und Informationsaustausch aus, zudem wird ein enger Kontakt langfristig gewahrt.

### 3.5 *Professional Development*

Die Strategien, Methoden und Lösungsansätze von A.T. Kearney werden von den Ideen und dem Wissen der Mitarbeiter/innen getrieben. Sie sind die wichtigste Ressource des Unternehmens. Um auch weiterhin eine führende Rolle in der Unternehmensberatung weltweit spielen zu können, investiert A.T. Kearney sehr viel in die Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen. Diese erhalten in jedem Abschnitt ihrer Karriere außergewöhnliche Entwicklungsmöglichkeiten, z. B. Unterstützung durch *Mentoren*, ausgiebige *Trainings* und das *Global Mobility Program*.

Das *Mentoring-Program* bildet das Herzstück von Professional Development. Alle Berater/innen haben einen Mentor, der sie in allen Situationen unterstützen kann und immer als Gesprächspartner zur Verfügung steht. Schon in den ersten Tagen bei A.T. Kearney treffen die neuen Berater/innen ihre Mentoren, die ihnen die Orientierung im neuen beruflichen Umfeld erleichtern, mit fachlichem Rat zur Seite stehen sowie bei den ersten Kundenprojekten begleiten. Nach einigen Monaten erarbeiten die Berater/innen gemeinsam mit ihren Mentoren ihre Individual Development Plans, die auf die speziellen Bedürfnisse und Ziele des Einzelnen zugeschnitten sind und deren kontinuierliche Weiterentwicklung unterstützt, aber gleichzeitig auch die Erfordernisse seitens des Unternehmens adressiert.

A.T. Kearney bietet eine Reihe von *Trainingsmaßnahmen* für die unterschiedlichen Beratelebenen an. Das Angebot umfasst sowohl Persönlichkeitstrainings als auch fachbezogene Trainings. So werden beispielsweise Zeit- und Stressmanagementtrainings sowie Konfliktseminare angeboten, um effizientes, produktives und kreatives Arbeiten zu ermöglichen. Ferner bietet A.T. Kearney Leadership Trainings

an, um dafür Sorge zu tragen, dass die A.T. Kearney-Werte und -Visionen auch in Hinsicht auf die WLB-Maßnahmen in den Führungsstil aller aktuellen und zukünftigen Führungskräfte Eingang finden und z. B. effizientes Projektmanagement gewährleistet wird.

A.T. Kearney ist kontinuierlich bestrebt, den unternehmensinternen Wissenspool zu erweitern. Das angesammelte und fortentwickelte Fachwissen der Mitarbeiter/innen ist eine wesentliche Säule des Beratungsgeschäfts. Mit monatlich verliehenen *Intellectual Capital Awards* wird den Mitarbeitern/innen ein Anreiz geboten, Kollegen/innen wertvollen Einblick z. B. in spezifische Märkte und Methoden zu gewähren, mit denen sich die Berater/innen im Laufe ihres aktuellen Projekts befasst haben. Die Berater/innen sollen die wichtigsten Erkenntnisse ihres Projektes aufarbeiten und in komprimierter Form den Kollegen/innen zur Verfügung stellen. Hat ein Beratersteam diese Aufgabe besonders gut erledigt, bekommen sie durch den Award firmenintern positive Resonanz für ihre Leistung, was zugleich auch andere Kollegen/innen motivieren soll.

Neben den wissenschaftlichen und praxisorientierten Entwicklungsmöglichkeiten von *MBA- und Doktorandenprogrammen* (Abschn. 3.3) fördert das *Global Mobility Program* von A.T. Kearney die internationale Einsetzbarkeit von Beratern/innen und die Möglichkeit, wertvolle Erfahrung in einem anderen Land oder gar anderen Kontinent zu leben, Kulturen kennen zu lernen oder besser zu verstehen, Fremdsprachen zu vertiefen etc. Folglich investiert A.T. Kearney beträchtlich in die Selbstverwirklichung und Entwicklung seiner Berater/innen, um deren Qualität und Expertise im Rahmen einer ausgewogenen und ganzheitlichen WLB nachhaltig auszubauen.

## 4 Zusammenfassung

A.T. Kearney hat schon früh die hohe Relevanz einer ausgeglichenen WLB für seine Mitarbeiter/innen erkannt und sich nachhaltig mit diesem Thema auseinander gesetzt. Die Mitarbeiter/innen können auf ein sehr breites Spektrum von WLB-Programmen zurückgreifen, die auf die verschiedensten Lebenssituationen und Bedürfnisse ausgerichtet und abgestimmt sind. Sei es der Wunsch nach geographischer oder fachlicher Veränderung, nach mehr Zeit für die Familie oder nach einer Auszeit, A.T. Kearney kümmert sich um die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen, und zwar unabhängig von Alter und Karrierestufe, die optimale, individuelle Lösung für eine zufriedenstellende WLB anzubieten.

Neben der Relevanz der WLB-Angebote schätzen die Mitarbeiter/innen vor allem die hohe Flexibilität und Individualität bei A.T. Kearney, die hinsichtlich zeitlicher und geographischer Dimension unterschiedlich sind. Berater/innen können beispielsweise eine *Temporary Career Alternative* wahrnehmen, vorübergehend von zu Hause aus arbeiten oder das Office wechseln. Sie verfügen über einen weiten Handlungsspielraum, solange die optimale Betreuung der Klienten stets gewährleistet ist. Während es in der Industrie aufgrund anderer Organisationsstrukturen

schwieriger ist, auf einzelne Bedürfnisse einzugehen, ist die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle im Projektgeschäft der Beratungsbranche leichter realisierbar. Insbesondere die Flexibilität ermöglicht dabei individualisierbare und perfekt auf die jeweilige Lebenssituation abgestimmte WLB-Programme, welche den Beratern/innen einen wahrnehmbaren und nachhaltigen Mehrwert liefern.

A.T. Kearney ist sich bewusst, dass das Leistungsvermögen und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen nachhaltig von der WLB beeinflusst werden. Daher verfolgt A.T. Kearney konsequent das Ziel, durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung seiner Mitarbeiter/innen langfristig leistungsfähige, hoch motivierte und loyale Berater/innen im Unternehmen zu beschäftigen.

## Literatur

- Bürger, B. (2005): Aspekte der Führung und der strategischen Entwicklung von Professional Service Firms. Der Leverage von Ressourcen als Ausgangspunkt einer differenzierten Betrachtung, Wiesbaden.
- Lorsch, J. W./Tierney, T. (2002): *Aligning the stars: How to succeed when professionals drive results*, Boston, Massachusetts.
- Løwendahl, B. R. (2005): *Strategic management of professional service firms*, Copenhagen.
- Reiter, N. (2007): Work-Life Balance: What DO you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2), S. 273–294.
- Richter, A./Dickmann, M./Graubner, M. (2008): Patterns of human resource management in consulting firms, in: *Personnel Review* 37 (2), S. 184–202.
- Ringlstetter, M./Bürger, B./Kaiser, S. (Hrsg. 2004): *Strategien und Management für Professional Service Firms*, Weinheim.

# Von der Wertschätzung zur Wertschöpfung

## Wertschätzende Kommunikation und Vertrauen als präventive Faktoren gegen Burnout – am Beispiel von „kranken Häusern“

Jörg-Peter Schröder

### 1 Einleitung

Ärzte sind als Extremjobber bekannt (vgl. Bergner 2004 und Müller-Timmermann 2005). Doch wie steht es mit deren Work-Life Balance? Und in wie weit schafft ein Unternehmen ein Klima, in dem Mitarbeiter Höchstleistungen erbringen können? Wertschätzung und Vertrauen sind strategische Einflussgrößen auf den Erfolg von Teams in Unternehmen, vorausgesetzt, sie werden gelebt (vgl. Bridges 1998, Goleman 2002 und Schröder/Blank 2009). Um diese Faktoren effektiv zu gestalten, müssen soft skills (Potenziale, Werte) mit hard facts (Zahlen, Daten, Fakten) verbunden werden. Interprofessionelle Team-Workshops mit flankierendem Coaching für Vorgesetzte haben zeigen können, wie ein neues gemeinsam erarbeitetes Ziel für ein Unternehmen sinnvoll und verantwortungsbewusst erreichbar wird und so dem Burnout von Mitarbeitern und der gesamten Organisation effektiv vorgebeugt werden kann (vgl. Schröder/Diekow 2006 und Schröder 2008).

Viele Ärzte arbeiten bis an die Grenze der eigenen Belastbarkeit – immer noch nach dem „Schneller, Höher, Weiter-Prinzip“ – bis irgendwann überhaupt nichts mehr geht. *Rien ne va plus!* Wenn die Seele aus dem Takt kommt, schleicht sich das Ausbrennen langsam ins Leben ein – auch bei den Göttern in Weiß (Schröder 2006). Wer sich sehr schwer konzentrieren, nachts nicht mehr abschalten kann und auch im Urlaub große Schwierigkeiten hat, sich zu erholen, der hat möglicherweise bereits Anzeichen von Burnout. Das Burnout-Syndrom greift insbesondere in großen Organisationen wie eine Endemie schleichend um sich (vgl. Dilk/Littger 2008). Die Auswirkungen der „Infektion“ sind nicht so schnell sichtbar wie bei der Vogelgrippe – doch die langfristigen Schäden sind gravierend.

Insbesondere bei sehr engagiert, ehrgeizig und hart arbeitenden Menschen in Gesundheitsberufen, die ihre Höchstleistungsgrenzen mit höchsten Erwartungen an sich selbst und andere dauerhaft mit einem Marathon-Workload überschreiten, kommt es zu Aussagen, wie: „Ich fühle mich wie gerädert“, „Ich habe an nichts mehr Spaß“, „Nachts kann ich kaum mehr schlafen“, „Mir kommt alles so sinnlos

---

J.-P. Schröder (✉)

Frequenzwechsel – Coaching und Unternehmensgesundheit, 55262 Heidesheim, Deutschland

vor“ und „Ich bin absolut am Ende meiner Kräfte“ (vgl. Schröder 2006). Obwohl andere längst zu Hause sind, ist für viele, die den Tag mit heraushängender Zunge im Laufschrift verbringen, lange noch nicht Schluss mit der Arbeit. Wer Mehrarbeit oder die Belastungen des Arbeitstages im Geiste noch mit nach Hause nimmt, ist in Gefahr, innerlich *auszubrennen*. Und gerade Ärzten als Extremjobbern geht es sehr häufig so (vgl. Bergner 2004 und Müller-Timmermann 2005). Dabei sollen doch gerade sie ein Produkt „verkaufen“, was Gesundheit heißt.

## 2 Die Rolle von Unternehmenskultur und Unternehmensgesundheit

Oft genug werden im Coaching folgende Aussage von Führungskräften genannt: „*Häuptlinge kennen keinen Schmerz. Fitness ist Privatsache.*“ Oder es kommt zu sarkastischen Äußerungen wie „*Work-Life Balance ist etwas für Weicheier*“ oder „*Coaching ist betreutes Arbeiten*“. In Kliniken hört man zum Thema Work-Life Balance den Kommentar: „*Wer länger schläft als vier Stunden, bekommt einen Dekubitus*“ (vgl. Schröder 2008).

Doch die Studien in Top-Führungsetagen sprechen eine andere Sprache. Hierbei wird deutlich, dass die Organisation der Patient ist und nicht das Individuum als Mitarbeiter. Der Mitarbeiter ist der *Symptomträger* des Burnouts innerhalb einer Organisation. Dem Unternehmen kommt eine wichtige Funktion zu, wenn es um die Vermeidung von Burnout geht. Ziel muss es sein, eine gesunde Organisation zu etablieren und Extremjobbern zu verdeutlichen, dass Sie Ihre eigene Profitabilität durch die Gefährdung der eigenen Gesundheit aufs Spiel setzen.

Der Aspekt der Unternehmensgesundheit und die Korrelation von Burnout und dem Klima in Unternehmen bekommen eine zunehmende Bedeutung. Es gibt einen direkten Zusammenhang von Gesundheit und Produktivität. Beim World Economic Forum – Working towards Wellness 2007 wurde die Dow Clinical Studie (vgl. Baase 2007) auf Basis 12.397 vollbeschäftigter Mitarbeitern vorgestellt, die genau diese These auf den bereits bestehenden Vorarbeiten bestätigt hat (vgl. Collins et al. 2005). Die wichtigste Aussage lautete, dass chronische Erkrankungen die Hauptursache von Fehlzeiten ausmachen. Die durchschnittlichen Kosten pro Jahr pro Beschäftigten beliefen sich auf:

- 661 \$ durch Fehlzeiten
- 2278 \$ durch medizinische Behandlung
- 6721 \$ durch bedingt eingeschränkte Arbeitsfähigkeit und fehlende Produktivität.

Das Interessante war, dass diese Kosten circa 10% der gesamten Personalkosten ausgemacht haben.

Interessant ist die Frage, was die Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflusst. Die Globalisierung erhöht das Stressniveau ständige Erreichbarkeit und immer schnellere Antwortzeiten ganz enorm. In internationalen

Studien wurden Konzerne mit mittelständischen Unternehmen verglichen. Hierbei wurde deutlich, dass die *Leistungsbereitschaft* der Mitarbeiter nicht mit der finanziellen Vergütung korreliert. Andererseits kam heraus, dass die Beeinflussung verhaltensbedingter Fakten, wie Ernährung, Bewegung und Stressbewältigung eine wichtige Rolle spielt (vgl. Schröder/Blank 2009).

Ausgehend davon, dass das Unternehmen oder die Organisation der *Patient* ist, ist es notwendig, eine ursachenorientierte Diagnostik und Therapie einzuleiten, um Burnout in Unternehmen vermeiden zu können. Doch hierzu ist es wichtig, dass Firmen lernen, dass Gesundheitskapital ein Rohstoff für den Unternehmenserfolg ist. Die immateriellen Fakten belegen dies. So wie sich betriebswirtschaftlich die Finanzwerte messen können, ist es wichtig, das „Sozial- und Gesundheitskapital“ messbar zu machen. Maßgebliche Messparameter sind Fluktuation, Unfälle, Krankheitstage und Arbeitszufriedenheit. Daher sind das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter strategisch wichtige Aufgaben für Unternehmen und die Menschen, die Firmen oder Organisationen leiten. Die Entstehung von Organisationskrankheiten, wie Burnout und Mobbing, lassen sich durch gelebte Werte und eine Investition in gesundes Führungskapital beeinflussen. Führung ist das Ziel- und richtungsweisende Steuern des Verhaltens von Mitarbeitern, um ein gemeinsames Ergebnis erreichen zu können (vgl. Goleman 2002, Gordon 1994, Schröder 1999, 2008, 2009 und Schröder/Blank 2009).

Der Aspekt der Führung bedeutet auch, Resonanz zu erzeugen (vgl. Goleman 2002). Dem Umgang mit Konflikten in den Teams kommt eine wichtige Bedeutung zu. Die Güte der sozialen Bindungen und die Konfliktkultur innerhalb der Unternehmen sind ein wichtiges Netzwerkkapital, das nicht verletzt werden darf. Das Ausmaß der Mitarbeiterorientierung ist ein wichtiger Parameter in der kollektiven Dimension des Unternehmens. Und auch dann, wenn die Individualisierung der Menschen immer stärker wird. Wenn dem Wohlbefinden im Unternehmen im Sinne des „sozialen Fits“ eine angemessene Bedeutung gegeben wird, kann auch verstanden werden, dass die Kommunikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl die Arbeitsleistung direkt beeinflussen (vgl. Gordon 1994 und Bridges 1998). Zerrüttete Beziehungen in einer Abteilung, wie zum Beispiel durch Mobbing und Intrigen, führen langfristig zum Burnout und senken die Produktivität. Die Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus dem Sinn der Arbeit, dem kollektiven Miteinander, dem Spaß an der Arbeit und dem Führungskapital. Das Vertrauen in Vorgesetzte und Mitarbeiter ist ein präventiver Schritt in die Vermeidung von Burnout und psychosomatischen Beschwerden.

Wenn Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter für wichtig erachten, trägt dies zum Gelingen einer Unternehmung bei und steigert die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. So stellen auch Unternehmen die Weiche in Richtung *Wertschöpfung* oder *Wertschröpfung* (vgl. Schröder/Blank 2009).

Für eine integrale Unternehmensgesundheit sind folgende Dimensionen wichtig, die sich auch konkret messen und nachhaltig beeinflussen lassen:

- Gemeinsam gelebte Visionen, Überzeugungen, Werte und Regeln
- Sinnhaftigkeit und Verstehbarkeit der Arbeitsprozesse und Ziele

- Vertrauensvolle und unterstützende Beziehungen
- Transparenz von Entscheidungen
- Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen
- Wertschätzende Kommunikation und respektvoller Umgang miteinander
- Mitarbeiterförderung und -qualifikation
- Gesundheit als strategisches Unternehmensziel
- Vereinbarkeit von Beruf und Privat durch eine gesunde Balance zwischen beiden Bereichen.

Doch der Hauptfokus beim Burnout wird hauptsächlich nur auf den vom Burnout betroffenen Mitarbeiter gelegt. Was passiert, wenn Menschen sich bei chronischen Belastungen und unter Dauerstress komplett über die eigenen Energiegrenzen verbrauchen und ausbrennen? Nach einschlägigen wissenschaftlichen Theorien, den Resultaten erfolgreicher Projekte und eigener Erfahrung von über 20 Jahren Arbeit in den Dimensionen Kommunikation, Prozess- und Gesundheitsmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Wandel, Coaching, Unternehmens-Gesundheit ist das Burnout-Syndrom grundsätzlich durch vier Kernsymptome des inneren Ausbrennens charakterisierbar (vgl. Schröder 2006):

**Erschöpfung:** Die Menschen in diesem Zustand fühlen sich ausgelaugt und sind müde. Das gerade in helfenden Berufen wichtige Mitgefühl nimmt ab. Gleichsam flachen die emotionalen Reaktionen gegenüber anderen Menschen ab.

**Enttäuschung und illusionäre Verknennung:** Bei vielen findet sich ein Sehnen nach Anerkennung, eine nicht erfüllte Liebe oder nicht erfüllte Sehnsucht, eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität und/oder eine illusionäre Verknennung. Oft ist es so, dass etwas gegeben wird, um etwas dafür zu bekommen oder zurückzuerhalten. Die Enttäuschung ist dann programmiert, wenn das Erwünschte nicht erhalten wird.

**Schwund der Authentizität:** Die wirklich persönliche, echte und authentische Lebendigkeit in der Arbeit weicht einer professionellen Distanz. Dies geht so weit, dass die Menschen nur noch mechanisch wie Roboter funktionieren. Im Fachjargon nennt man dies auch Depersonalisation. Emotional wird eine negative Haltung mit Zynismus von Kollegen bemerkt.

**Gefühl der mangelnden Leistungsfähigkeit:** Menschen, die ausgebrannt sind, erleben sich nicht mehr den Anforderungen gewachsen. Sie empfinden, immer weniger zu erreichen, obwohl sie sich immer mehr vornehmen und immer mehr anstrengen. Anfänglich können sie das vermeintliche Wirksamkeitserleben noch kompensieren. In späteren Phasen kommt es dann zur Resignation.

Dieser mit Motivationsverlust einhergehende Erschöpfungszustand ist ein bedrohliches Symptom, die – insbesondere wenn es sich um fortgeschrittene Stadien handelt – einer professionellen Unterstützung durch erfahrene und auf diesem Gebiet spezialisierte Therapeuten bedarf. Dabei sind es nicht die körperliche Schwerstarbeit oder gesundheitsgefährdende Substanzen, noch ist es Lärm, der uns am Arbeitsplatz ausbrennen lässt sondern vielmehr die intrapersonlichen, zwischenmenschlichen und erst dann (arbeits-)organisatorischen Bedingungen, die uns krank machen und ausbrennen lassen. Ein wichtiger weiterer Aspekt ist der des

unerfüllten Sehnsens, der Diskrepanz zwischen Erwartungen und Wirklichkeit und der illusionären Verkennung und der maximalen Anstrengung.

Insbesondere in sozialen, kommunikativen und medizinischen Berufen ist es diesen Menschen schwierig, eine Balance zwischen Überzeugen/Gewinnen und begrenzter Veränderbarkeit von Menschen, zwischen Mitleid und Abschirmung, zwischen Anspruch/Erwartung und menschlicher Unzulänglichkeit und zwischen Belastung und Erholung zu finden. Moderne Behandlungsansätze des Burnouts berücksichtigen die gesellschaftlichen Dimensionen – insbesondere die hohen Anforderungen aus der Arbeitswelt und die Herausforderungen in Beziehungen. Der Hauptfokus liegt nach eigenen Untersuchungen im Einzel- und Teamcoaching auf dem Individuum und seinen mentalen und psychischen Ressourcen – also auf der zur Verfügung stehenden Energie. Bei den unterschiedlichsten Ausprägungen des Burnouts gibt es Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Persönlichkeitsstruktur, wobei nicht alle Kriterien erfüllt sein müssen:

- Überzogene eigene Erwartungen an sich selbst und andere und den eigenen Idealen
- Sehr hohe Leistungsansprüche
- Hohe Anspannung
- Unerfülltes Sehnen und/oder unerfüllte Liebe
- Wunsch nach Lob und Anerkennung, um den eigenen Selbstwert zu steigern
- Verminderte Fähigkeit zur Stressbewältigung und verringerte Frustrationstoleranz
- Ungenügende subjektive Erholungs- und Ruhezeiten
- Verharren in energetisch schlechten Einstellungs- und Verhaltensmustern
- Erleben einer fremdbestimmten Welt.

Burnout manifestiert sich auf allen Ebenen des Lebens. Meist macht es sich in der Arbeit bemerkbar. Burnout ist jedoch auch häufig in Beziehungen zu finden. Einstellungen und Werte spielen bei Personen, die ins Burnout gerutscht sind, eine große Rolle. Besonders sind folgende Personen für das Burnout-Syndrom prädestiniert:

- Perfektionisten und Menschen, die sich mehr vornehmen, als sie eigentlich schaffen können
- Frauen mit Doppel- und Dreifachbelastungen (Mutter, Hausfrau, Karrierefrau)
- Extremjobber, die die Messlatte der Ansprüche an sich selbst und andere viel zu hoch legen
- Menschen, die jedwede Tätigkeit mit maximaler Anspannung verrichten
- Persönlichkeiten, die sehr starr und dogmatisch in ihren Ansichten sind
- Menschen, die nie NEIN sagen können und sich für andere aufopfern
- Personen mit Idealismus, übersteigertem Perfektionismus und Zwanghaftigkeit
- Menschen, die nicht delegieren können und alles selbst machen wollen
- Individuen, die sich über ihre Arbeit definieren und die Firma als eine Art Ersatzbefriedigung sehen

- Menschen, die es anderen immer Recht machen wollen und dabei ihre eigenen Bedürfnisse unterdrücken (Please-me-syndrom)
- Mitarbeiter, die den Aufwand in Projekten unterschätzen, Meilensteine zu eng setzen und zu wenig Pufferzeiten einräumen
- Menschen, die überoptimistisch in die Zukunft sehen und so die Aussichten auf Erfolge zu hoch einschätzen, ohne die Risiken realistisch mit einbezogen zu haben
- Partner, die in ihrer Beziehung nicht mehr zwischen Bindung und Gefesseltsein unterscheiden können.

Gerade in den helfenden Berufen ist der Ausspruch „*I have done too much for too many for too long with too little regard for myself*“ – ein Zeichen für die eigene Verwundbarkeit. Es gibt wichtige interne und externe Faktoren, die Burnout begünstigen:

- Hohe eigene Erwartungen und Perfektionismus
- Arbeit in sozialer Einrichtung/Betreuung von hilfsbedürftigen Menschen
- Quantitative und qualitative Arbeitsbelastung (Übermaß, Rollenkonflikt, Papierkrieg)
- Routinetätigkeit ohne persönliche Weiterentwicklung
- Einseitigkeit der Kontakte
- Übermäßige Kontrolle durch den Vorgesetzten (Mikromanagement)
- Fehlende Verbindlichkeit und Eindeutigkeit der Ziele der eigenen Arbeit
- High demand – low influence – hoher Arbeitsdruck bei geringen persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten (Hamsterradsyndrom)
- Schlechte Führung durch den Vorgesetzten
- Mangelnde Unterstützung von Kollegen
- Schlechtes Team-Klima – insbesondere kritisch für harmonieliebende Menschen
- Druck und Hektik
- Instabile Partnerschaft
- Stress in der Familie
- Keine Freunde.

Die individuelle Reaktion auf Belastungen ist unterschiedlich – einige reagieren bereits bei wenig Stress mit hoher Alarmbereitschaft, während andere sehr stressreiche Ereignisse sehr locker bewältigen können. Dies hat viel mit dem *Erleben* und der *Bewertung* des als unangenehm empfundenen Spannungszustands zu tun.

Das Burnout-Syndrom ist eine Extremvariante des Überengagements, erlebter Dauerbelastungen, überzogener Erwartungen, Anspannung und Enttäuschung (vgl. Burisch 2006, Müller-Timmermann 2005 und Schröder 2006). Daher ist es wichtig, diese Abwärtsspirale mit Hilfe versierter Experten und/oder Therapeuten zu durchbrechen. Doch gerade viele Extremjobber in Kliniken verleugnen, dass sie sich in einer ernststen Krise befinden.

Die gute Nachricht: Mit Hilfe verhaltenmodifizierender Methoden und ganzheitlicher Re-Balancing- und Integrations-Konzepten kann ein *Sinn-volles* und

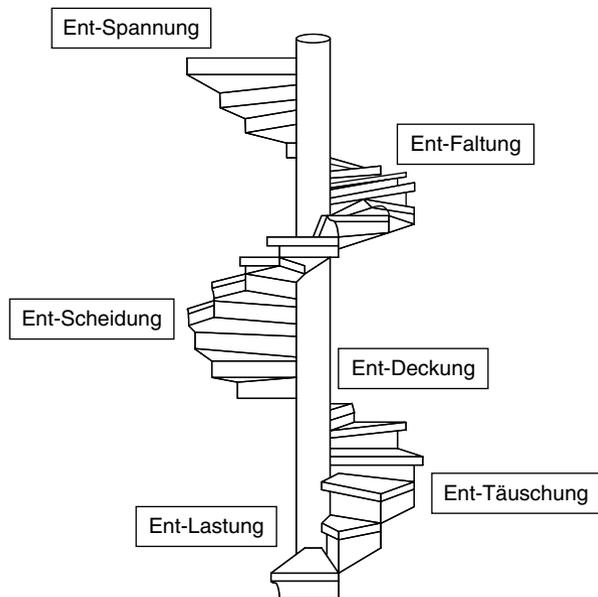
der jeweiligen Person entsprechendes Leben nach eigenen Maßstäben neu belebt werden.

Es gibt unterschiedliche Ansatzhebel zum effektiven Umgang mit Burnout, Belastungen und sich selbst:

- Bei uns selbst, in dem wir authentisch und präsent leben und mit dem Leben mitgehen, anstatt dagegen anzukämpfen. Das bedeutet vor allem Vertrauen zu haben – zu sich selbst und zu dem, wie es ist.
- Methoden zur Problemlösung einsetzen, Verhalten ändern, proaktiv Dinge gestalten, Bewertungen von Belastungssituationen verändern und zu mehr Selbstwert zu kommen.
- Bei den Erwartungen und den Anspannungen, in dem wir die Erwartungen, Ansprüche und Anspannungen auf ein normales Niveau bringen.
- Bei der Belastungs-Situation, in dem wir durch Instrumente und Methoden die Erregung und Belastungen drosseln und verhindern, dass wir in die Burnout-Spirale einsteigen.
- Bei den Verhaltensmustern, die uns von einem entspannten Da-Sein abhalten.

Hierzu wurde ein Sechs-Phasen-Modells des persönlichen Turnarounds entwickelt (vgl. Abb. 1) und im Buch „Wege aus dem Burnout“ (vgl. Schröder 2006) erläutert, welches in vielen internationalen Unternehmen erfolgreich eingesetzt wurde.

**Ent-Lastung** bedeutet die Kupplung des Belastungsmotors zu treten und raus aus der Tretmühle der Ansprüche zu kommen. Konkret heißt das: Schaffen Sie Distanz, achten Sie auf Ihren Körper und fördern Sie mit professioneller Unterstützung Ihre Gesundheit.



**Abb. 1** Sechs-Phasenmodell des persönlichen Turnarounds. (Quelle: eigene Darstellung)

Phase	Aspekte
Ent-Lastung	Distanz schaffen Raus aus der Negativspirale Ressourcen aufbauen Verbündete suchen
Ent-Täuschung	Rücknahme der Verleugnung Akzeptieren der Selbst-Täuschung und der Realität Verstehen, erfahren, erspüren, fühlen
Ent-Deckung	Bewusstmachen und -werden: Orientierung, Neue Perspektiven entdecken Blickwinkel ändern Erzeugen einer neuen Wirklichkeit, Vision, Mission, Ankoppelung an eigenen Sinn und Werte
Ent-Scheidung	Vorbereitung des Behavioural Change, Zu sich selbst stehen, Authentisch sein, Neuausrichtung, Loslassen des alten, kybernetische Hebel für Veränderung, Einstellung und Verhalten ändern, eigenes Anspruchsniveau reduzieren, Commitment für sich selbst geben
Ent-Faltung	Handlung/Umsetzung/Integration Strategie entwickeln, konkrete Maßnahmen aufsetzen, Eigenverantwortung übernehmen Erste Schritte in den neuen Räumen gehen lernen, persönlichen Aktions- radius vergrößern
Ent-Spannung	Feiern des Neuen, Entspannungsverfahren und Meditation Leichtigkeit, Achtsamkeit, Gelassenheit, Spaß haben, Hobbys pflegen, Zeit für sich selbst nehmen und in der eigenen Zeit arbeiten Auswertung

**Ent-Täuschung** heißt, die IST-Situation zu akzeptieren und die (Selbst)verleugnung zurückzunehmen. Erst ein tiefes Verstehen, Erfahren, Erspüren und Erfühlen ermöglicht die nächste Stufe.

**Ent-Deckung** bedeutet Bewusstmachen und -werden. Durch Distanz und Akzeptanz können Zusammenhänge besser erkannt und neue Möglichkeiten eröffnet werden. Durch eine Neuorientierung, die eine Lebensvision auf Basis des eigenen Sinns und Werte ermöglicht, ergeben sich neue Lebens-Perspektiven.

**Ent-Scheidung** ist die Vorbereitung des Behavioural Change. Authentisch zu uns selbst stehend, lassen wir Altes los, reduzieren das eigene Anspruchsniveau und geben uns selbst ein Commitment für die Neuausrichtung.

**Ent-Faltung** bedeutet Handlung, Umsetzung und Integration. Nach der strategischen Planung können konkrete Maßnahmen aufgesetzt werden, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung erfordern. Durch erste Schritte in den neuen Lebens-Räumen kann der persönliche Aktionsradius vergrößert werden. Schließen Sie einen persönlichen Vertrag mit sich selbst ab, um sich Ihren persönlichen Zielen nähern zu können und Ihre Gesundheit individuell zu fördern.

**Ent-Spannung** rundet die gemachten Schritte der Weiterentwicklung durch Entspannungsverfahren und Meditation ab. Sie hilft, dass Sie präsent in der Jetzt-Zeit leben und körperlich, geistig und seelisch entspannen können und mit Spaß und Leichtigkeit wieder die Dinge tun können, die Ihnen entsprechen.

Erfahrungen in internationalen Projekten zeigen, dass intellektuell-kognitive Ansätze nicht ausreichen, um Verhalten von Außen wirklich zu ändern. Vom Verstand verstehen alle Menschen, die sich auf ein Burnout zu bewegen, die Notwendigkeit, dass Sie etwas ändern müssen. Doch eine Neu-Ausrichtung wird erst dann nachhaltig erfolgreich, wenn sie im Einklang mit den persönlichen Potenzialen, Wertvorstellungen, der individuellen Lebens-Vision, der Anbindung an das Bauchgefühl entwickelt und gelebt wird. Und das funktioniert nur von Innen. Gerade bei Burnout geht es darum, aus der eigenen Mitte sein eigenes Leben neu zu führen – und Führen ist ein aktiver Begriff, der Selbstverantwortung erfordert. Und dies es ist ein sehr persönlicher innerer Weg zur Essenz, Liebe, Friede, Stille und Klarheit für das eigene Leben.

Wichtig beim Burnout ist, dass die Anforderungen an die Situation höher eingeschätzt werden als die für die Bewältigung der Situation vorhandene Energie. Dies führt in Konsequenz zu einer immer stärkeren Anspannung und fortwährenden Frustrationen und letztlich in einem Raubbau der eigenen Energieressourcen im Körper. Die Kennzeichen und Erkennungsmerkmale sind nicht immer eindeutig. Zudem wird durch Verleugnungs- und Verdrängungsmechanismen ein schneller Ausstieg aus der Burnout-Spirale verhindert.

Doch die Maßnahmen für den vom Burnout betroffenen Menschen sind dann effektiv, wenn sich die Rahmenbedingungen auch mit verändern dürfen. Dazu bedarf es einer geänderten Wahrnehmung des Umfeldes. Und es braucht Mut, diese Dinge auch in Frage stellen zu dürfen.

**Haben wir die richtigen Menschen auf den richtigen Positionen?** Wie sensibel sind Führungskräfte bezüglich der Work-Life Balance ihrer Mitarbeiter?

In Führungs-Workshops, die in Kliniken in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema Hochleistungsteams durchgeführt wurden, zeigten, dass die Ergebnisqualität des Teams mit dem Führungsstil des Chefs korreliert. Dabei erfolgt die Beförderung von Ärzten immer noch primär nach Wissen und Fachexpertise. Nur wenige Chefärzte haben Führung gelernt (vgl. Schröder 1998, 1999, 2000, 2008, 2009 und Schröder/Blank 2009). Doch der Impact-Faktor von Publikationen sagt wenig aus über die Fähigkeit, Menschen zu motivieren und eine Abteilung oder gar eine Klinik zu führen.

Wissen und Kenntnisse im Fachgebiet sind zweifelsohne besonders in chirurgischen Fachgebieten wichtig. Doch diese Qualifikation reicht für erfolgreiches Führen nicht aus. Ein chirurgischer Chefarzt, der morgens im OP verschwindet und erst abends wieder herauskommt, wird seine Klinik nicht führen können, weil ihm hierzu keine Zeit mehr bleibt. Die richtige Balance zwischen Inhalts- und Führungsaspekt fällt vielen Chefärzten schwer. Doch diese lässt sich lernen. Die Fähigkeiten zur Führung eines Teams, ihre emotio-soziale Kompetenz, ihre Art der Begeisterung, Motivation und Kommunikationsfähigkeit sind als persönliche Soft-Facts genau so wichtig wie Hard-Facts – auch in der Klinikführung (vgl. Goleman 2002, Gordon 1994, Möller/Schröder 1997 und Schröder 1999).

Verantwortungsgemeinschaften in Leistungsteams zu entwickeln ist Chefsache. In Stellenanzeigen steht häufig, „WAS“ von einer Chefarztpersönlichkeit erwartet

wird, die werteorientiert handelt, durchsetzungsstark, loyal und diskret ist. Doch das sind Grundvoraussetzungen. Das „WIE“ – also wie sie diese Kriterien in einem menschlichen Umfeld wertschöpfend einsetzen, ist eine Kunst – die jeder erlernen kann und sollte. Diese Kunst erfordert vor allem ein gutes Fingerspitzengefühl im Umgang mit allen Kollegen in der Klinik.

**Vertrauen und menschliche Beziehungen als Erfolgspromotor** Mangelhafte Führung kann zur depressiven Verstimmung der Mitarbeiter und ganzer Teams führen. Diese schadet nicht nur der Gesundheit der MitarbeiterInnen sondern auch der Profitabilität von Kliniken. Als Antidot hat sich in Workshops und Coachings die wertschätzende Kommunikation bewährt. Das Vertrauen in Mitarbeiter trägt zum Gelingen einer Unternehmung bei.

Es ist wichtig zu verstehen, dass emotional-soziale Kompetenz genau so wichtig ist, wie die methodische und fachliche Kompetenz zusammen (vgl. Bridges 1998 und Schröder/Diekow 2006). Und genau daran mangelt es in vielen Deutschen Krankenhäusern.

Mitarbeiter kommen in Unternehmen und sie verlassen sie wegen der Vorgesetzten. Organisationserkrankungen, wie Burnout, Frust und Mobbing sind an der Tagesordnung. Das Verhalten von Menschen wird nur 10% durch Vernunft (also kopfgesteuert) aber zu 90% durch Gefühle, Stimmungen und unbewusste Impulse (also bauchgesteuert) beeinflusst. Daher ist es für den Vorgesetzten in einem Krankenhaus wichtig, dass er sich maßgeblich um die Beziehungen im Krankenhaus und seiner Abteilung kümmert. Es geht nicht primär nur um Fallzahlen, betriebswirtschaftliche Kennziffern und gute Behandlungsergebnisse, sondern auch, wie Menschen miteinander umgehen. Beide Dimensionen – die *hard facts* (Zahlen und Kennziffern) und die *soft skills* (weiche Faktoren) – müssen verzahnt werden, um ein Unternehmen erfolgreich zu steuern (vgl. Schröder/Blank 2009).

Das Sozialkapital ist der „Kitt“, der die Mitarbeiter und die Teams in den Unternehmen – und auch die Gesellschaft – zusammenhält. Die kollektive Leistungsfähigkeit nimmt durch Konflikte ab. Das mindert die Lust und Leistungsfähigkeit in Betrieben. Dies gilt vor allem auch für Kliniken, in denen Gesundheit „produziert“ werden soll. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist wichtig, wird aber von den wenigsten Kliniken ernst genommen.

Was unterscheidet gute von schlechten Kliniken? Natürlich die Zahlen – könnte man meinen. Doch die betriebswirtschaftlichen Ergebniszahlen sind das „Abfallprodukt“ hervorragender Arbeit – oder auch nicht. Und die beginnt mit der Haltung der Mitarbeiter. Angst- und Stresserkrankungen und die Komplexität nehmen permanent zu (vgl. Schröder 2006).

In Universitätsklinik arbeiten Chefärzte, auf deren Tisch sich Chefsachen, wie Gutachten, Kongressvorträge, Krankenberichte und Publikationen stapeln, die aber keine Zeit finden, mit ihren Mitarbeitern zu sprechen – geschweige denn, Lernerfolge einzufordern oder Potenziale zu fördern. Aus Zeitmangel verschreiben Vorgesetzte aus der Verwaltung Seminare wie ein Schmerzmittel, um die eigentlichen Probleme im eigenen Krankenhaus nicht anzusprechen zu müssen. An Krankenhäusern werden gestresste Chirurgen mit 18-Stunden-Tag vom

Geschäftsführer der Klinik aus „kosmetischen“ Gründen zu einem Seminar zum Thema Work-Life Balance geschickt. Doch es geht nicht um kurzfristige Effekte, sondern um strategische Dimensionen der Auswirkungen des Burnouts einzelner Mitarbeiter. Die organisationalen Unzulänglichkeiten und Defizite eines Krankenhauses lassen sich nicht einfach durch ein Seminar zu Work-Life Balance verschieben. Denn Burnout der Mitarbeiter ist nicht nur ein Problem der Mitarbeiter sondern auch des kranken Unternehmens (vgl. Dilk/Littger 2008, Schröder 2006 und Schröder/Blank 2009).

**Reflexion schafft Orientierung** Warum gehören einige Klinik zu den besten Arbeitgebern Deutschlands und andere nicht? Wieso hakt es in vielen Organisationen und deren Kultur? Stellen Sie sich vor, dass Ihr Krankenhaus auf der Untersuchungsfläche liegt. Welche Symptome würden Sie feststellen? Welche Mangelerscheinungen würden Sie diagnostizieren? Welche Diagnose würden Sie stellen? Muskuläre Verspannungen? Burnout? Depression? Knirschen im Getriebe? Und welche Therapie leiten Sie ein?

Diese Fragen wurden MitarbeiterInnen der Klinik gestellt. Es geht primär um die Reflexion des eigenen Verhaltens – und das Schaffen einer gemeinsamen Orientierung unter den Kollegen.

In einer Reha-Klinik wurden alte Abläufe in Frage gestellt. Auf Basis bisheriger Untersuchungen wurden speziell die Stellhebel Kultur, Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten, Überzeugungen, Werte, Sinn, soziale Beziehungen und medizinisch-fachlicher Kompetenz untersucht (vgl. Abb. 2) (vgl. Schröder/Blank 2009).

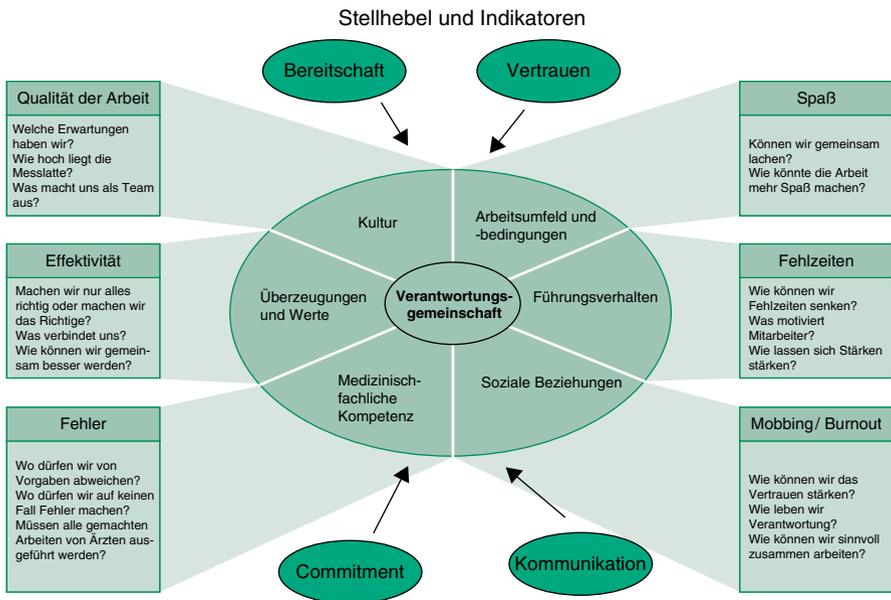


Abb. 2 Stellhebel und Indikatoren. (Quelle: Schröder/Blank 2009)

Die Frühindikatoren Bereitschaft, Vertrauen, Commitment, psychisches Befinden, Gesundheitsverhalten, Work-Life Integration und Performance wurden in Arbeitsgruppen hinterfragt. Das Vertrauen wurde am höchsten bewertet. Eine schlechte Arbeitsatmosphäre korrelierte direkt mit den messbaren Spätindikatoren Spaß an der Arbeit, Sinnerfüllung, Fehlzeiten, Qualität der Arbeit, Performance und Produktivität, Fehler, Mobbing, Innere Kündigung und Burnout.

Untersuchungen auf Basis der unternehmerischen und persönlichen Einflussfaktoren machen deutlich, dass die Unternehmensgesundheit eine strategische Dimension in Krankenhäusern ist. Erst wenn die Mitarbeiter und die Unternehmen gemeinsam an einem Strang ziehen – und zwar in die gleiche Richtung – profitieren beide von weniger Fehlzeiten, höherer intrinsischer Motivation und Leistungsbereitschaft und letztlich auch erhöhter Produktivität. Aus Wertschätzung wird Wertschöpfung. Doch dabei geht es nicht nur um arbeitsmedizinische Beratung, psychosoziale Unterstützung, Präventionsangebote, Check-up-Untersuchungen, Nichtraucherprogramme oder Seminare zu Work-Life Balance sondern um Führungsgrundsätze, die der strategischen Bedeutung der Unternehmensgesundheit Rechnung tragen.

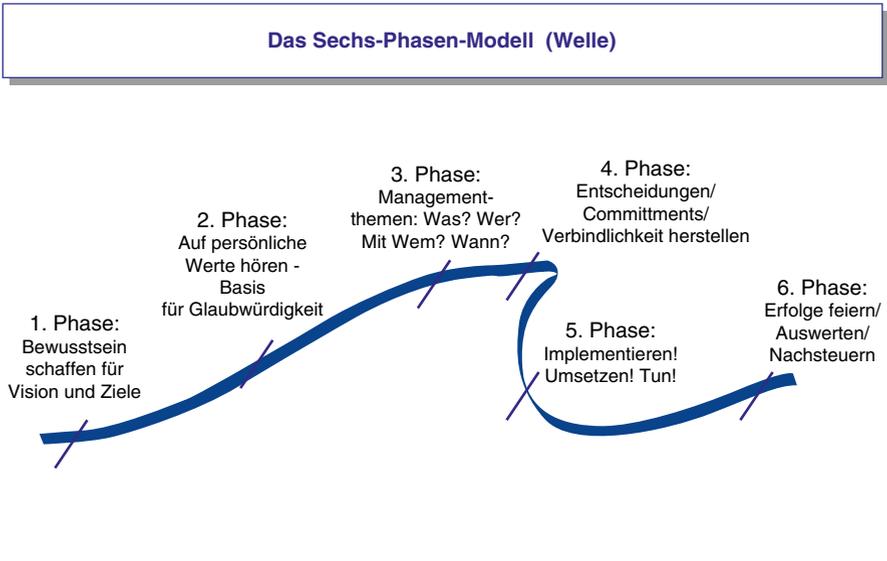
**Die Wa(h)re Produktivität der Mitarbeiter** Häufig ist die Kultur in Kliniken nicht auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, nach dem auch alle handeln. Der Mitarbeiter wird entgegen der Hochglanzbroschüren und Leitbilder nicht wirklich als die wichtigste Ressource genutzt. Wenn der Mitarbeiter schon der höchste Kostenfaktor ist, warum wird er dann nicht richtig genutzt? Und wie können die Potenziale, die in den Mitarbeitern schlummern, gefördert und gefordert werden?

Der Patient als Kunde wurde mittlerweile als wichtig erkannt – und was ist mit dem Mitarbeiter als Kunden der Führung? Chefärzte renommierter Kliniken monieren, dass der Schwung der Mitarbeiter gar nicht genutzt, sondern im Gegenteil abgebremst wird. Und dies führt zu Unzufriedenheit, Missverständnissen, Frustration und letztlich auch zu schlechter Ergebnisqualität. Ein Gemeinschaftsgefühl ist zudem selten vorhanden.

Aber können wir es uns leisten, dass das Miteinander von Menschen in einer Abteilung nicht funktioniert? Die Verweigerung der Mitarbeiter und die Auswirkungen einer schlechten Arbeitskultur erscheinen in keiner Bilanz als Kostenfaktor. Doch eine hohe Fluktuation und ein Klima der Angst führten in einer Klinik dazu, dass es so nicht mehr weiter gehen konnte. Diverse Teamworkshops in Verbindung mit einem Coaching für den Chefarzt machten die Herausforderungen deutlich.

Moderierte Visionsworkshops mit den Klinik-MitarbeiterInnen in heterogenen und interprofessionellen Teams halfen, die Kernkompetenz des Teams zu entwickeln, Vertrauen zu entwickeln, Zuversicht zu genießen, Toleranz gegenüber Fehlern zu lernen, Verantwortlichkeiten festzulegen und den Grad der Kohäsion im Team zu verbessern. Es ging darum, eine Verantwortungsgemeinschaft des Leistungsteams zu entwickeln, die auf Basis klarer Werte Potenziale der Mitarbeiter in zielgerichtetes Handeln transformiert.

Die sechs Phasen (vgl. Abb. 3) des Vorgehens-Modells umfassen folgende Schritte:



Veränderungsprozesse einleiten

COPYRIGHT: BLANK/BENTS FUTURE SYSTEMS CONSULTING

**Abb. 3** Sechs-Phasen-Modell (*Welle*). (Quelle: Schröder/Blank 2009)

**Phase 1:** Um starre Strukturen in einem Unternehmen aufzubrechen, braucht es für alle Beteiligten einen klaren Richtungssinn. Die Führung muss diesen Richtungssinn und Bewusstsein für Visionen und für Ziele entwickeln. Neben den linearen Faktoren, wie zum Beispiel Kostenreduktion und Rationalisierung, muss der nichtlineare Faktor Mensch von Anfang an mit einbezogen sein. In dieser Phase wird Bewusstsein und der Sinn der Neuorientierung erzeugt. Es wird Richtungssinn entwickelt. Mitarbeiter der Klinik begegnen sich auf einer menschlichen Ebene. Für die Klinik entsteht eine Vision in den Vorstellungen der Beteiligten und Betroffenen. Die Kollegen bekommen eine Vorstellung und erfahren die Abhängigkeit mit anderen Abteilungen, Vorgehensweisen und Kollegen.

**Phase 2:** Das Verhalten von Menschen wird von ihren inneren Werthaltungen gesteuert. Daher muss systematisch eine Auseinandersetzung und Aneignung hinsichtlich der Gesamtorientierung geleistet werden.

Sie ist die Basis für Glaubwürdigkeit und Voraussetzung für verbindliches Engagement. In dieser Phase entsteht eine persönliche Identifikation mit dem Veränderungsprozess.

Hierzu ist es wichtig, dass sich Vorgesetzte und ihre Kollegen genau einschätzen lernen, welche Potenziale, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Defizite sie haben. Stärken zu stärken ist das Ziel. Die Persönlichkeitstypologie ist ein sinnvolles Instrument (vgl. Bents/Blank 1995 und Bridges 1998). Erst wer sich versteht, kann andere verstehen. Aufgabe des Chefarztes ist es, dass Menschen sich nach ihren Potenzialen und Talenten entwickeln dürfen. Es geht um das Stärken der eigenen Stärken. Dies ermöglicht es leichter, ein neues gemeinsam erarbeitetes Ziel effektiv zu erreichen.

**Phase 3:** In dieser Phase werden die konkreten Projekte und Strategien des Veränderungsprozesses diskutiert. Es geht um Managementthemen: Was muss getan werden? Wer soll mit wem etwas tun? Strategien entwickeln, taktische Maßnahmen überlegen, Pläne erstellen – wer, was mit wem bis wann tun kann – erfolgt in dieser Phase. Tools für das Projektmanagement unterstützen diesen Prozess der Konkretisierung von Maßnahmen. In der Rehaklinik ging es unter anderem um eine transparente und faire Planung der Wochenenddienste, des Rotationssystems für die Assistenzärzte in Weiterbildung und der Urlaubstage.

**Phase 4:** Verbindliche Entscheidungen und Commitments: Feste Verabredungen und Verpflichtungen werden getroffen wie besprochen – und zwar unter Berücksichtigung der gemeinsamen Grundwerte. Schlüsselfaktoren für den Entscheidungsprozess sind ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung. Eine gute Balance zwischen inhaltlichem Arbeiten und strategischem Führen ist die Voraussetzung für exzellente Mitarbeiterergebnisse. Für den Chefarzt ging es eben nicht mehr primär darum, den ganzen Tag im OP zu stehen und jede Personal- oder Sachentscheidung selbst zu treffen sondern darum, die originäre Führungsaufgabe wahrzunehmen: Die Potenziale der Mitarbeiter zu entdecken und heterogene interprofessionelle Teams zu fördern.

**Phase 5:** In dieser Phase werden die beschlossenen Maßnahmen auf den Stationen der Klinik implementiert. Dabei ist es wichtig, ein Monitoring-System zu installieren (Besprechungen, aktuelle Messzahlen und Informationen zur Umsetzung der Maßnahmen). Es geht um engagiertes Tun und Implementierung: Das Neue wird erlebbar und entfaltet Schubkraft. In dieser Phase werden Prozesse gestaltet und ganz konkrete Maßnahmen umgesetzt: Alle Mitarbeiter der Klinik, die involviert sind, leisten ihren Beitrag und steuern gemeinsam und engagiert auf das Gesamtziel zu. Ein hohes Leistungsniveau wird gehalten, indem der Chefarzt und die Oberärzte den Arbeitssinn und Sicht für das Ganze vermitteln.

**Phase 6:** Hier findet die Evaluation statt – und das Feiern der Erfolge und Zwischenergebnisse! Das Pflanzen eines Baumes auf dem Klinikgelände war ein gut gewähltes Symbol und ein wichtiger Erinnerungsverstärker dafür, die aufgesetzten Maßnahmen auch nachhaltig zu machen.

Die Veränderungsprozesse erzeugen eine Destabilisierung der alten Grundordnung. In jedem Chaos gibt es subtile Ordnungsprinzipien, die man auf den ersten Blick nicht als solche erkennt. Diese gilt es zu verstehen und zu steuern. Monitor-systeme und Tools helfen jede Phase des Change-Prozesses zu gestalten.

Moderierte Visionsworkshops nach diesem Phasenmodell mit den Mitarbeitern der Klinik haben gezielt geholfen, die Kernkompetenz des Teams zu entwickeln, Vertrauen zu entwickeln, Zuversicht zu genießen, Toleranz gegenüber Fehlern zu lernen, Verantwortlichkeiten festzulegen und den Grad der Kohäsion im Team zu verbessern. Ziel war es, eine Verantwortungsgemeinschaft des Leistungsteams zu entwickeln, die auf Basis klarer Werte Potenziale der Mitarbeiter in zielgerichtetes Handeln transformiert (vgl. Schröder/Blank 2009).

**Respekt schafft Rendite** Spannungsfelder entstehen in Teams häufig durch den Wunsch nach Bewahren oder nach Ändern. Ein guter Vorgesetzter nimmt die feinen

Schwingungsfelder in seiner Abteilung oder seiner Klinik gut wahr und kann damit in „Resonanz“ gehen. Dieser Zugang zu den eigenen Gefühlen ist ein wirksames Diagnose-Instrument zum Fühlen der „Chemie“ unter den Mitarbeitern und der „Wohlfühltemperatur“ im Team.

In den Workshops nach dem in Abb. 3 dargestellten Wellenmodell wurde deutlich, dass die soziale Akzeptanz einer der höchsten Identifikationsfaktoren in einem Krankenhaus ist. Und diese beginnt mit Vertrauen und wertschätzender Kommunikation. Werte- und Verantwortungsgemeinschaften schaffen Mehrwert und langfristig mehr Rendite für das Krankenhaus. Die kybernetischen Punkte des Erfolgs lassen sich durch die Dynamik im Team initiieren.

Routine, so Neurobiologen, tötet jede Innovation. In Umfragen in Unternehmen wurde deutlich, dass Alltagsfrust zu Ertragsrückgängen führt (vgl. Schröder/Blank 2009). Hochspezialistentum führt nicht zu mehr Innovationen. Ein Chefarzt sagte bei einem Coaching-Treffen: „Ich fühle mich so eingeengt – wie in einem Korsett – mir fehlt die Luft zum Atmen“. Es braucht Möglichkeits- und Freiräume, in denen Begegnung jenseits der Effizienzkriterien stattfinden kann, um Neues entwickeln zu können.

Ein interprofessionelles Networking über die Grenzen einer Fachabteilung in einer Klinik ermöglicht es, aus starren Organisationen eine plastizide Organisation im Sinne eines lebendigen Organismus zu machen. Es geht darum, Potenziale zu fördern und nicht den Selbstwert von Mitarbeitern durch autoritäre Machtdemonstrationen zu mindern. Gefordert ist ein Paradigmenwechsel im Umgang miteinander. Machtspielen und eine künstliche Verstellung der eigenen Persönlichkeit tragen nicht dazu bei, dass sich eine angenehme, ehrliche, respektvolle, wertschätzende und von Vertrauen geprägte Atmosphäre im Kollegenteam im Klinikum etabliert.

### 3 Zusammenfassung

Das Burnout-Syndrom ist eine Extremvariante des Überengagements, erlebter Dauerbelastungen und Überforderungen, überzogener Erwartungen, Anspannung und Enttäuschungen bei mangelnder Entspannung und Erholung, die sich als eine nach unten enger werdende Abwärtsspirale darstellen lässt. Wichtig ist, dass die Anforderungen an die Situation höher eingeschätzt werden als die für die Bewältigung der Situation vorhandene Energie. Dies führt in Konsequenz zu einer immer stärkeren Anspannung und fortwährenden Frustrationen, emotionaler Erschöpfung, Resignation und letztlich in einem Raubbau der eigenen Energieressourcen im Körper. Extremjobber, wie es Ärzte häufig sind, sind gefährdet.

Ein Hauptpunkt des Burnouts sind die unterschiedlichen Mechanismen der Verleugnung. Hinzu kommt, dass die körperlichen Symptome stärker werden, je tiefer die Personen in die Spirale des Burnouts geraten.

Die traurigen Fakten: Burnout wird immer häufiger. Die Symptome variieren von Müdigkeit, Nervosität, Unruhe, Schlafstörungen, über Depressionen, Magen- und Rückenschmerzen bis zur Suizidneigung. Die Intensität ist individuell

unterschiedlich. Die gute Nachricht: Burnout lässt sich vermeiden. Das bedeutet, dass ein frühzeitiges Erkennen der Symptome, ein adäquater Umgang mit Belastungen und eigenen Erwartungen, das Anwenden von Bewältigungsstrategien und präventive Maßnahmen von großer Bedeutung sind.

Der Umgang mit Burnout bedeutet Lebensmanagement im Alltag – im Einklang mit uns selbst. Mit Hilfe verhaltenmodifizierender Methoden und ganzheitlicher Re-Balancing-Integrations-Konzepte kann ein Sinnvolles und der jeweiligen Person entsprechendes Leben nach eigenen Maßstäben neu belebt werden.

Doch gerade Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, in wie weit Mitarbeiter im Burnout nicht auch Symptomträger einer kranken Organisation sind. Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie. Wird von den Mitarbeitern eine gesunde Work-Life Balance gelebt? Wie kann das Gesundheitsmanagement strategisch genutzt werden? Und was heißt das für „kranke Häuser“? Chefärzte müssen Talente entdecken, Potenziale suchen und gezielt fördern und fordern.

Ärzte zu führen erfordert Fingerspitzengefühl, fachliche Professionalität, wertschätzende Kommunikation und Vertrauen im Umgang miteinander (siehe Abb. 4). Gefragt ist eine neue Generation an Chefärzten, die neben Fachkenntnissen vor allem Persönlichkeit, Verhandlungsgeschick und Einfühlungsvermögen mitbringt. Jenseits der rational geprägten Effizienzwelt stellt sich Erfolg von Hochleistungsteams erst durch eine Balance zwischen menschlicher Zuwendung, medizinischer



**Abb. 4** Dimensionen der Unternehmensgesundheit. (Quelle: Schröder/Blank 2009)

Prozesse, gelebten Werten und sinnvollen Entwicklungsmöglichkeiten in Verantwortungsgemeinschaften ein.

Moderierte Workshops und Einzelcoachings von Chefarzten helfen, blinde Flecken zu spiegeln, Kernkompetenzen und Verantwortlichkeiten zu erarbeiten und neue Blickwinkel für die Gestaltungsfähigkeit einer Abteilung oder einer Klinik zu eröffnen.

Ärzte sind als Extremjobber bekannt. Ein Chefarzt muss sich und seine Mitarbeiter führen und mit den Ressourcen – auch den Energieressourcen der Mitarbeiter – wirtschaften, damit diese nicht ausbrennen. Dann sind die Zahlen nur das „Abfallprodukt“ guter Führung. Doch hierzu braucht es ein anderes Denken und Handeln und den Mut, Altes und krankmachende Strukturen bewusst in Frage zu stellen.

## Literatur

- Baase, B. (2007): Working towards Wellness, World Economic Forum.
- Bents, R./Blank, R. (1995): Typisch Mensch, Göttingen.
- Bergner, T. (2004): Burnout bei Ärzten, in: Deutsches Ärzteblatt 101 (33), A2232–2234.
- Bridges, W. (1998): Der Charakter von Organisationen, Göttingen, Bern, Toronto und Seattle.
- Burisch, M. (2006): Das Burnout Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, Heidelberg.
- Collins, J. J./Baase, C. M./Sharda, C. E./Ozminkowski, R. J./Nicholson, S./Billotti, G. M./Turpin, R. S./Olson, M./Berger, M. L. (2005): The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers in: Journal of Occupational and Environmental Medicine 47 (6), S. 547–557.
- Dilk, A./Littger, H. (2008): Das ausgebrannte Unternehmen, in: managerSeminare August 2008, S. 18–24.
- Goleman, D. (2002): Emotionale Führung, München.
- Gordon, T. (1994): Manager Konferenz, München.
- Möller, J./Schröder, J. P. (1997): Das Modulare Konzept für Qualität im Krankenhaus („Heidelberger Modell“), in: Zwierlein, E. (Hrsg. 1997): Klinikmanagement. Erfolgsstrategien für die Zukunft, München, S. 195–210.
- Müller-Timmermann, E. (2005): Burnout im Arztberuf. Die Risiken des People Work und Wege zu neuer Arbeitsfreude, in: Dt. Zeitschrift für Akupunktur Supplement 1, Jena.
- Schröder, J. P. (1998): Klinisches Informationsmanagement zwischen virtueller Realität und mittelalterlichem Burgendenken, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus 2, S. 98–101.
- Schröder, J. P. (1999): Integratives Prozessmanagement im System Gesundheit, in: Management & Krankenhaus 12, S. 8.
- Schröder, J. P. (2000): Anspruch und Wirklichkeit eines integrierten Versorgungsmanagements, in: Merke et al. (Hrsg. 2000), Berlin.
- Schröder, J. P. (2006): Wege aus dem Burnout, Berlin.
- Schröder, J. P. (2008): Jetzt bin ich Chef – was nun?, in: Zeitschrift für Herz-Thorax-Gefäßchirurgie 22 (6), S. 317–321.
- Schröder, J. P. (2009): Führung und Mitarbeitermotivation im Krankenhaus, in: Roeder, N./Rochell, B. (Hrsg. 2009): Case-Mix in der Praxis. Handbuch für die DRG Umsetzung, Ausgabe 16.2, Köln, S. 1–24.
- Schröder, J. P./Blank, R. (2009): Aus Wertschätzung wird Wertschöpfung, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus 1, S. 40–44.
- Schröder, J. P./Diekow, S. (2006): Wie Sie Projekte zum Erfolg führen, Berlin.

# Der Weg aus der Demografie-Falle. Lebenszyklusorientierte Personalpolitik als innovatives Gesamtkonzept – gerade für High Potentials

Christiane Flüter-Hoffmann

Trotz vielfacher Warnung sind die Unternehmen in Deutschland noch nicht gut auf die demografische Entwicklung vorbereitet.<sup>1</sup> Noch haben nur wenige Betriebe Vor-sorge getroffen, um das Wissen ihrer langjährig gedient Mitarbeiter im Unternehmen zu halten oder dem drohenden Fachkräftemangel wirksam zu begegnen. Auch Fragen, wie Unternehmen es schaffen, dass ihre alternden Belegschaften gesund und motiviert das gesetzliche Renteneintrittsalter von 65 oder 67 erreichen oder was tun sie, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und so High Potentials als ihre künftigen Führungskräfte und Leistungsträger zu rekrutieren und zu binden, sind vielfach noch nicht beantwortet.

Ein vielversprechender Ansatz ist ein neues Personalkonzept, das als eine ganzheitliche Strategie von der Rekrutierung über die Bindung an das Unternehmen bis hin zum Ausscheiden aus dem Berufsleben alle Lebensphasen der Mitarbeiter mit einbezieht: die lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

## 1 Herausforderungen für die Unternehmen

Die beiden demografischen Faktoren, die aufgrund geringer Geburtenquoten, geringer Zuwanderung und einer hohen Lebenserwartung zustande kommen, nämlich die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung, haben erheblichen Einfluss auf die Unternehmen (vgl. Flüter-Hoffmann 2007a):

- Ihnen fehlen immer mehr junge Leute, die sie als Fachkräfte ausbilden oder die sie von den Hochschulen anwerben können.

---

<sup>1</sup> Vgl. nach der Studie „Pro 50 – Arbeit mit Zukunft“ von der Beratungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2008 – hält sich nicht einmal jedes vierte Unternehmen für gut gerüstet, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bewältigen.

---

C. Flüter-Hoffmann (✉)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 50668 Köln, Deutschland

**Tab. 1** Welche Auswirkungen des demografischen Wandels spüren die Unternehmen heute schon – und womit rechnen sie in Zukunft? Angaben in Prozent, fehlende zu 100: keine Angabe. (Quelle: Befragung von 4.000 Unternehmen durch TNS Infratest von November 2008 bis Januar 2009 im Auftrag der Commerzbank AG)

	Heute schon	In Zukunft (in den nächsten 5 bis 15 Jahren)	Weder heute noch in Zukunft
Fachkräftemangel	47	33	18
Fehlende Auszubildende	20	43	34
Zu wenige Hochschulabsolventen	18	30	50

- Ihre Belegschaften altern und verursachen so höhere Fehlzeiten und Krankheitskosten sowie niedrigere Innovationsrenditen, wenn sie nicht rechtzeitig gegensteuern.
- Ganze Mitarbeitergenerationen gehen zeitgleich in den Ruhestand und nehmen ihr Wissen mit, wenn keine Vorsorge betrieben wird.

Diese Auswirkungen der demografischen Entwicklung haben inzwischen auch schon einige Unternehmen zu spüren bekommen, wie eine aktuelle Befragung von TNS Infratest im Auftrag der Commerzbank (vgl. Commerzbank AG 2009) belegt (vgl. Tab. 1): Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (47%) beklagt heute schon den Fachkräftemangel, jedes fünfte Unternehmen (20%) kann seine Ausbildungsstellen heute schon nicht angemessen besetzen.

Erstaunlicherweise rechnen aber noch mehr Unternehmen erst in Zukunft – in den nächsten fünf bis 15 Jahren – mit demografisch bedingtem Personalmangel. Ein Drittel der Befragten rechnet dann verstärkt mit Fachkräftemangel, und sogar 43% fürchten um den Nachwuchs bei den Auszubildenden.

Angesichts der demografischen Entwicklung ist es längst überfällig, die Potenziale des Alters auch in der Arbeitswelt zu nutzen. Die Prognos AG hat in ihrer Studie „Arbeitslandschaft 2030“ errechnet, dass durch eine höhere Erwerbsbeteiligung der Älteren und der Frauen der Fachkräftemangel im Jahr 2030 um 1,4 Millionen abgebaut werden könnte. Durch die jahrzehntelangen Frühverrentungsanreize ist die Erwerbsbeteiligung der Älteren stark abgesunken (vgl. Tab. 2).

**Tab. 2** Beschäftigungsquote der Älteren (55–64 Jahre) im internationalen Vergleich, Angaben in Prozent. (Quelle: Eurostat 2008)

	2007	2002	1997
Schweden	70,0	68,0	62,6
Dänemark	58,6	57,9	51,7
Vereinigtes Königreich	57,4	53,4	48,3
Finnland	55,0	47,8	35,6
Deutschland	51,5	38,9	38,1
Niederlande	50,9	42,3	32,0
EU 27	44,7	38,5	36,2
Spanien	44,6	39,6	34,1
Frankreich	38,8	34,7	29,0
Österreich	38,6	29,1	28,3
Italien	33,8	28,9	27,9

Es muss den Unternehmen gelingen, alle Mitarbeiter – die Alten von morgen und die Älteren von heute – so zu fördern, dass sie auch bei einer verlängerten Lebensarbeitszeit so lange wie möglich gesund, motiviert, qualifiziert und produktiv im Unternehmen arbeiten können und wollen.

Drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland wünschen sich, bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters beruflich aktiv bleiben zu können. Das ergab eine Befragung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, die das Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid im Mai 2006 (vgl. Prager/Schleiter 2006) durchführte. Deutschlandweit wurden 1.001 abhängig Beschäftigte im Alter zwischen 35 und 55 Jahren befragt, darunter 598 Angestellte, 348 (Fach-) Arbeiter sowie 55 Beamte. Sechs von zehn würden gern flexibel ihren Renteneintritt im Alter von 60 bis 67 selbst bestimmen und wären bereit, dafür Abschlüsse hinzunehmen bzw. würden sich prozentuale Zuschläge auf die Rente bei längerem Verbleib im Erwerbsleben wünschen.

Es stellte sich auch heraus, dass sich unter den Erwerbstätigen in Deutschland fast zwei Drittel (61%) einen flexiblen, selbst gewählten Renteneintritt mit entsprechenden Abschlägen oder Zuschlägen wünscht. Einen solchen flexiblen Renteneintritt bevorzugen vor allem die Beamten (71%) und Angestellten (65%). Aber auch gut die Hälfte der Arbeiter (51%) sprach sich für den selbst gewählten Renteneintritt aus.

Als wichtigste Bedingung, um beim jetzigen Arbeitgeber bis zur Rente arbeiten zu können, nennen drei Viertel der Erwerbstätigen die bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen. Fast genau so viele (72%) wünschen sich Tätigkeiten, die ihre Gesundheit weniger belasten, und eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem gewissen Alter (70%). Sieben von zehn nennen als Voraussetzung eine stärkere Anerkennung ihrer Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten (vgl. Tab. 3).

Die zweite große Gruppe, die neben den Älteren heute und künftig eine wesentliche Rolle für den Arbeitsmarkt spielen wird, sind die Frauen. Sie haben in den letzten 30 Jahren enorm an Qualifikation aufgeholt, ja die Fachleute sprechen sogar von der am besten ausgebildeten Frauengeneration aller Zeiten, auf die die Unternehmen nicht mehr verzichten könnten und wollen.

Ein großes Problem, das der (Vollzeit-) Erwerbstätigkeit jedoch vielfach noch im Wege steht, ist die unzureichende Kinderbetreuungsinfrastruktur sowie immer häufiger auch die Pflege von Angehörigen. In Deutschland würden fast die Hälfte der Angestellten mit Kindern längere Arbeitszeiten in Kauf nehmen und produktiver arbeiten können, wenn hochwertige Angebote zur Kinderbetreuung verfügbar

**Tab. 3** Voraussetzungen für eine Beschäftigung beim gegenwärtigen Arbeitgeber bis zum 65. Lebensjahr (Mehrfachnennungen, in Prozent). (Quelle: Prager/Schleiter 2006)

Bessere Möglichkeiten zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen	75
Übernahme von Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind	72
Stärkere Anerkennung meiner Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten	70
Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter	70
Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben im Unternehmen	66
Unter keinen dieser Bedingungen	3

**Tab. 4** Würden Sie länger arbeiten, wenn Sie eine qualitativ gute Kinderbetreuung hätten? (Quelle: Kelly Global Workforce Index 2006/2007, Befragung von 70.000 Personen in 28 Ländern)

Land	Prozent der Eltern mit Hochschulabschluss, die zustimmen
Luxemburg	67
Belgien	55
Kanada	49
Frankreich	42
Italien	42
Vereinigtes Königreich	38
Schweiz	30
Deutschland	29
Dänemark	21
Schweden	11

wären. Bei der Gruppe der High Potentials, der Eltern mit Hochschulabschluss, sagen dies noch fast ein Drittel (29%). Das hat die internationale Arbeitsmarktstudie Kelly Global Workforce Index<sup>2</sup> ergeben, eine Befragung 70.000 Angestellten in 28 Ländern durch den Personaldienstleister Kelly Services. Für viele Eltern, die ihren Job wieder aufnehmen möchten, ist die Suche nach der richtigen Kinderbetreuung die wichtigste Herausforderung: Rund 85% der mehr als 2.000 deutschen Studienteilnehmer gaben an, dass das Thema für sie zentral ist. Betroffen sind dabei beide Elternteile: 56% der Frauen und 39% der Männer würden wieder in den Beruf einsteigen oder länger arbeiten, wenn der Nachwuchs gut versorgt wäre (vgl. Tab. 4). Die passende Betreuung zu finden, ist allerdings sehr schwierig: Für rund ein Drittel der Befragten stellen die Kosten die größte Hürde dar, gefolgt von der Qualität (20%), langen Wartelisten (18%) und Fahrtzeiten (7%). Da gerade der Akademikerbedarf in Deutschland besonders hoch ist, wäre es wichtig, für eine hochwertige Kinderbetreuung zu sorgen, damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert wird.

Die wichtigsten Bestandteile einer Work-Life Balance Strategie sind nach Angaben von Personalleitern vor allem flexible Arbeitszeiten wie Teilzeitarbeit, Lebensarbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit sowie Kinderbetreuung und Gesundheitsförderung. Haushaltsnahe Dienstleistungen sowie Job-Sharing wurden in ihrer Wichtigkeit eher niedrig bewertet (vgl. Tab. 5).

Welche Work-Life Balance-Instrumente sich am besten für die so genannten Extremjobber eignen, also für Führungskräfte, die eine 60- bis 70-Stunden-Woche haben, ist noch nicht konkret ermittelt worden. Diesen Personen ist zwar einerseits bewusst, dass sowohl ihre Gesundheit als auch das Familienleben oder die sozialen Kontakte darunter leiden können, dennoch schränken viele das hohe Arbeitspensum nicht ein. Nach einer Kienbaum-Befragung ist ein Drittel von ihnen mit der eigenen

<sup>2</sup> Der Kelly Global Workforce Index ist eine jährlich durchgeführte internationale Studie, die die Ansichten Angestellter zu Arbeit und Arbeitsplatz untersucht. Die Ergebnisse der Befragungen durch die Kelly-Services-Niederlassungen in Europa, Nordamerika und dem Asian-Pazifik-Raum werden regelmäßig den Medien kommuniziert.

**Tab. 5** Welche sind die wichtigsten Instrumente zur Förderung der Work-Life Balance? (Mehrfachnennungen). (Quelle: Kienbaum (2007), Befragung von 263 Personalverantwortlichen im Juli 2007)

Instrument	Prozent der Personalverantwortlichen, die dieses Instrument nannten
Teilzeitarbeit	55,6
Kinderbetreuung	54,4
Lebensarbeitszeitkonten	42,1
Gesundheitsfördernder Arbeitsplatz	40,6
Gesundheits-Check	39,5
Vertrauensarbeitszeit	39,1
Jahresarbeitszeitkonten	33,7
Fitnessangebote und Betriebssport	33,7
Sabbaticals	28,4
Telearbeit	24,9
Job-Sharing	14,2
Haushaltsnahe Dienstleistungen	10,7
Andere	10,0

Work-Life Balance unzufrieden, fast die Hälfte beklagt, zu wenig Zeit mit dem Partner oder der Partnerin zu verbringen und drei Viertel von ihnen bewegen sich nach eigenen Angaben zu wenig.

Für die Unternehmen besteht die Gefahr, dass durch die ständige Überforderung ihrer Leistungsträger Negativeffekte entstehen können: Die Mitarbeiter leiden unter einem Burn-Out-Syndrom, Motivation und Leistungsfähigkeit sinken und die Produktivität und Arbeitsqualität nehmen ebenfalls ab.

Doch die hoch entwickelten Länder haben einen wachsenden Bedarf an gut qualifizierten Fachleuten. Im Informations- und Dienstleistungszeitalter sind sie die wichtigste, aber auch knappste Ressource der Unternehmen. Und der Kampf um die Besten wird sich weiter verschärfen, weil immer weniger gut ausgebildete Menschen auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind: Bis 2020 sinkt die Akademikerersatzquote norm ab: auf zehn in Rente gehende Akademiker folgen nur noch sechs nach.

## 2 Ein neues personalpolitisches Konzept

Um auf diese zahlreichen durch die demografische Entwicklung bedingten Herausforderungen zu reagieren oder sogar vorbeugend zu handeln, haben einige Unternehmen inzwischen ein ganzheitliches Personalmanagementsystem entwickelt – die lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

Dieses Konzept richtet sich an den arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Beschäftigten aus:

- an ihrem beruflichen Lebenszyklus: von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben,
- an ihrem betrieblichen Lebenszyklus: vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden, Laufbahn innerhalb einer Organisation,

- an ihrem stellenbezogenen Lebenszyklus: vom Antritt einer bestimmten Stelle in einem Unternehmen bis zum Stellenwechsel bzw. Austritt aus dem Unternehmen,
- an dem familiären Lebenszyklus: von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis hin zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern,
- an dem biosozialen Lebenszyklus: Förderung der unterschiedlichen Potenziale in unterschiedlichen Lebensaltern.

Das Konzept richtet sich zwar am betrieblichen Bedarf aus, stellt die Personalarbeit jedoch gleichzeitig auf eine vollkommen individualisierte Herangehensweise um: In einer ausgesprochen flexiblen Art stellt es sich auf die beruflichen und privaten Herausforderungen der Mitarbeiter ein. Das Konzept hat das Ziel, die Leistungsfähigkeit und Potenziale der Mitarbeiter in jeder Lebensphase durch entsprechende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen so optimal wie möglich zu erschließen. Das Konzept baut auf vorhandenen Strukturen und Personalinstrumenten der Unternehmen auf.

Die lebenszyklusorientierte Personalpolitik zielt auf die permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. Sie setzt bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen ein und verläuft bis zum Ausscheiden der Beschäftigten. Die Ansatzpunkte für betriebliches Handeln im Rahmen der lebenszyklusorientierten Personalpolitik liegen entlang des „Triple-R-Bereichs“ im Personalmanagement: Einstellung (Recruitment), Mitarbeiterbindung (Retention) und Ausscheiden (Retirement) (vgl. Tab. 6).

Mit Hilfe von Instrumenten wie der Altersstrukturanalyse, des Work Ability Index<sup>3</sup> oder Mitarbeitergesprächen können die Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ermitteln. Diese Analyse kann mit den aktuellen sowie zukünftigen qualitativen und Anforderungen an den Personalbedarf abgeglichen werden (vgl. Flüter-Hoffmann 2008a, S. 12). Darauf aufbauend bieten sich vielfältige Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern an:

1. Nachwuchsförderung und spezielle Rekrutierungsmaßnahmen (Hochschulmarketing, Praktikanten-, Diplomanden, Stipendiatenprogramme), innovative Arbeitszeitgestaltung: Vertrauensarbeitszeit, Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals für Familienphase oder Weiterbildung, Job-Sharing, flexible Teilzeitmodelle, Telearbeit,
2. Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten: lernförderliche Arbeitsumgebung, Lernen im Prozess der Arbeit, Orientierungsinitiativen für jüngere Mitarbeiter, abteilungsübergreifende Kommunikation und Kooperation, innerbetriebliche Jobrotation, Erfahrungsaustauschzirkel, „Communities of Practice“,

---

<sup>3</sup> Der Work Ability Index wurde in den 1970er Jahren von dem finnischen Arbeitsmediziner Juhani Ilmarinen entwickelt. Er ermittelt die Arbeitsfähigkeit einer Person an ihrem Arbeitsplatz, ob sie unter- oder überfordert ist, welche Ressourcen nicht genutzt werden und welche Arbeitsbedingungen verändert werden müssen.

**Tab. 6** Überblick über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R-Bereichs“. (Quelle: eigene Zusammenstellung)

Recruitment (Eintritt in das Unternehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)			Retirement (Austritt aus dem Unternehmen)
	Arbeitsorganisation	Personaleinsatz	Personalentwicklung	
Ausbildungs- und Hochschulmarketing	Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing, Sabbaticals)	Einsatz der Mitarbeiter gemäß Potentialanalyse	Lernen im Prozess der Arbeit: arbeitsplatzbezogene Seminare	Mentoring- und Patensystem
Erhöhung der Ausbildungsquote	Telearbeit	Altersgemischte Teams	Kontinuierliches Lebenslanges Lernen	Austrittsgespräche
Projekte mit Schulen und Hochschulen/Ferienjobs für Schüler und Studierende	Lernförderliche Arbeitsumgebung	Aufgaben- und Funktionswechsel	Personalentwicklungspläne bis 65/67	Allmähliches Ausgleiten mit Lebensarbeitszeitkonten
Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten	Generationenübergreifender Wissenstransfer	Horizontale und vertikale Karrieren	Anreize für Weiterbildungsteilnahme von älteren Mitarbeitern	Reaktivierung als „silver worker“
Unternehmensdarstellung	Förderung des informellen Wissensaustauschs	Bogenkarriere ohne „Gesichtsverlust“	Familienfreundliche Rahmenbedingungen	Kontakt zu Ehemaligen (Alumni-Netzwerk)
Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen und mehr Migrantinnen	Kreatives Arbeitsklima zur Förderung von Innovationen	Einsatz jedes Einzelnen gemäß individueller Stärken	Coaching, Mentoring, individuelle Förderung	Aktive Sicherung des Erfahrungswissens bei ausscheidenden Mitarbeitern

3. präventives Gesundheitsmanagement: ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, Krankenstandsanalyse, betriebliche Gesundheitschecks, Ernährungsberatung, Information, Beratung, Trainings, Kampagnen,
4. bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf: familienorientierte Arbeitszeiten, Teilzeit, Telearbeit, aktive Gestaltung der Elternzeit mit Kontakt, Weiterbildung und Vertretungseinsätzen, Unterstützung bei der Kinder- und Angehörigenbetreuung, haushaltsnahe Dienstleistungen,
5. Aufbau einer Wissenskultur: Bedeutung der Akquise, Weitergabe und Nutzung von Wissen, systematisches Wissensmanagement,
6. Aufbau eines Leitbildes „Altersvielfalt“, das dem Wandel der Lebens- und Erwerbsbiographien gerecht wird und eine generationenübergreifende Personalpolitik ermöglicht.

In vielen Unternehmen hört die Personalentwicklung für die Beschäftigten mit 40 oder 45 auf. Wie aber sollen sich für die Mitarbeiter dann für die nächsten 20 bis 25 Jahre Perspektiven ergeben, mit denen sie motiviert und produktiv für das Unternehmen tätig sind? Besser ist es, von vornherein die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten unter der Berücksichtigung von längerfristigen Tätigkeiten im Unternehmen zu konzipieren. Eine alters- und alternsgerechte Laufbahngestaltung soll dazu beitragen, dass „innere Kündigung“ und „Burn-Out“ im Vorfeld verhindert werden. Ältere Mitarbeiter können gezielt in Bereichen eingesetzt werden, in denen Erfahrungswissen wichtig ist. Auch alternative Laufbahnen – zum Beispiel eine Karriere als Fachspezialist, Wechsel in eine Tätigkeit als Berater, Mentor oder Trainer, zeitlich begrenzte Job-Rotations-Phasen und (Lern-) Projekte sind in individuelle Karriereplanungen einzubeziehen.

### 3 Verbreitung der Maßnahmen

Die Flexibilisierungsmaßnahmen bei der lebenszyklusorientierten Personalpolitik wie flexible Arbeitszeiten und Telearbeit sind in Deutschland schon recht weit vertreten (vgl. Flüter-Hoffmann 2007b). Mehr als zwei Drittel der Unternehmen praktizieren flexible Tages und Wochenarbeitszeiten, knapp ein Drittel verfügt über Jahresarbeitszeitkonten oder Lebensarbeitszeitkonten. Telearbeit bietet fast jedes fünfte Unternehmen in Deutschland an (18,5%) (vgl. Tab. 7).

Ein besonderes Instrument gerade für High Potentials ist die Vertrauensarbeitszeit, die in Deutschland mehr als die Hälfte der Unternehmen anbieten, also eine Arbeitszeit mit sehr hoher Zeitsouveränität. In Deutschland wird dieses Arbeitszeitmodell zur besseren Work-Life Balance eingesetzt und hat unterschiedliche Freiheitsgrade: Von selbst bestimmten Gleitzeit-Modellen bis hin zur völlig freien Zeiteinteilung.

Ein Modell der Vertrauensarbeitszeit mit höchstmöglichen Freiheitsgraden kommt aus den USA (vgl. Flüter-Hoffmann 2008b). Das neue Konzept heißt ROWE – Results only work environment („ergebnisorientierte Arbeitsumgebung“). Die

**Tab. 7** Verbreitung von flexiblen Arbeitszeiten in Deutschland, repräsentative Unternehmensbefragung, Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent. (Quelle: Flüter-Hoffmann 2007b)

	2003	2006
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	56,4	72,9
Flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten	58,0	67,4
Vertrauensarbeitszeit	22,1	51,4
Flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit	18,3	32,0
Telearbeit	7,8	18,5
Job-Sharing	9,1	14,3
Sabbaticals	4,1	12,3

Mitarbeiter haben höchst mögliche Zeitsouveränität und entscheiden selbst, wann und wo sie arbeiten. Sie vereinbaren mit ihren Führungskräften sehr genaue Aufgaben und Ziele und erarbeiten dann nach eigenem Gutdünken die Ergebnisse.

Das Konzept wurde von der Universität von Minnesota evaluiert (vgl. Abb. 1), und es stellte sich eindeutig heraus, dass die Work-Life Balance der Mitarbeiter klar verbessert wurden, dass sich aber auch die Produktivität im Unternehmen erhöht hatte.

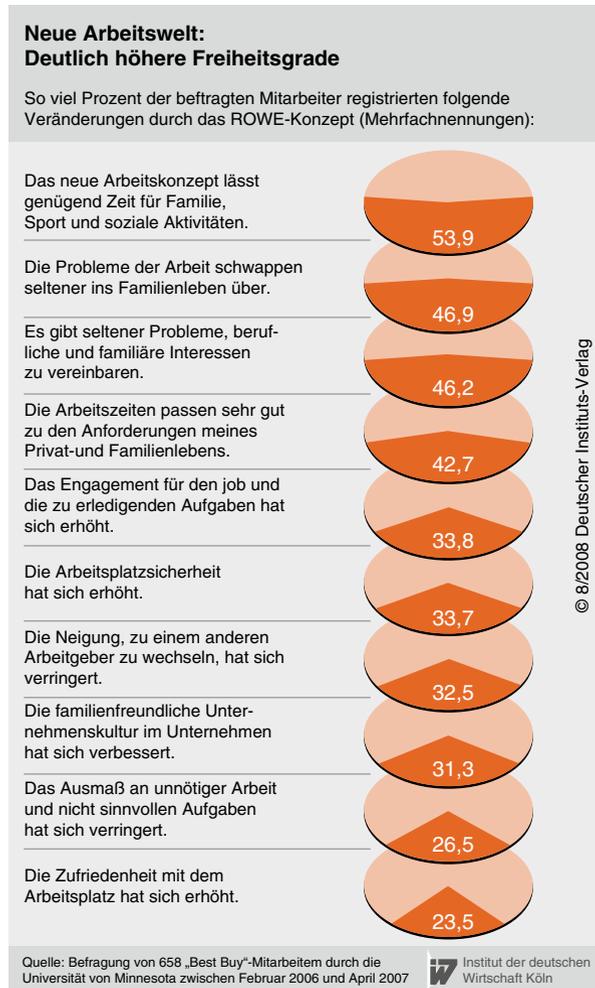
Die Soziologie-Professorin Phyllis Moen, die das Projekt begleitete, schätzt die veränderte Vorstellung von Arbeitszeit so ein:

Unsere Vorstellung von bezahlter Arbeitszeit hat sich anhand der Fließbandkultur in der Autoindustrie entwickelt. Wer anwesend war, hat auch gearbeitet. Dieses Prinzip wird jetzt von dem ROWE-Konzept abgelöst, das auf der Erkenntnis basiert, dass längst nicht jeder, der in seinem Büro auf einem Schreibtischstuhl sitzt, auch wirklich arbeitet (Flüter-Hoffmann 2008b, S. 1).

Instrumente der Laufbahnplanung und der Karriereprogramme bis zum gesetzlichen Renteneintritt sind in Deutschland noch nicht sehr weit verbreitet. In vielen Unternehmen ist oft schon ab 45 keine Weiterentwicklung mehr vorgesehen. Fachkarrieren ohne Führungsverantwortung oder Bogenkarrieren mit reduzierter Arbeitszeit und Verantwortung vor dem Rentenbeginn sind in Deutschland noch nicht weit verbreitet. Der so genannte Demografische Fitness-Index des Adecco-Instituts (vgl. Adecco Institute 2009) ermittelte für große und mittlere Unternehmen in Deutschland, dass immerhin mehr als die Hälfte (53%) individuelle Karriereprogramme anbietet, mehr als in den anderen großen europäischen Ländern (vgl. Tab. 8). Hingegen bei der internen Laufbahnberatung machen die Unternehmen in den anderen europäischen Ländern mehr Angebote: knapp zwei Drittel der Unternehmen im Vereinigten Königreich (63%), in Frankreich (66%) und auch in Italien (62%) bieten dieses Instrument ihren Beschäftigten an. In Deutschland ist es nicht einmal die Hälfte (46%) (vgl. Flüter-Hoffmann 2008a).

Das Thema Gesundheitsmanagement nimmt inzwischen durch das angestiegene Durchschnittsalter und die Perspektive der alternden Belegschaften einen recht hohen Stellenwert ein. In Deutschland sind gute Voraussetzungen dafür geschaffen worden, dass die Verbreitung von Instrumenten des Gesundheitsmanagements weiter zunimmt (vgl. Tab. 9): Seit dem Jahr 2000 können die Krankenkassen auch

**Abb. 1** Evaluation des ROWE-Konzepts durch die Universität von Minnesota. (Quelle: Flüter-Hoffmann 2009b, S. 3)



**Tab. 8** Verbreitung von Karriere- und Laufbahnmanagement-Instrumenten, Demografischer Fitness Index 2008, Befragung von ca. 500 Unternehmen pro Land, Angaben in Prozent. (Quelle: Adecco Institut 2009)

	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien
Individuelle Karriereprogramme	53	44	32	40
Interne Laufbahnberatung	46	63	66	62
Schaffung völlig neuer Stellen	45	58	36	43
Berufliche Veränderungen/ Wechsel des eingeschlagenen Weges	44	28	39	51
Lebensarbeitszeitmodelle	25	51	40	44
Mentorenprogramme	24	54	33	30
Externe Laufbahnberatung	23	18	9	37

**Tab. 9** Verbreitung von Gesundheitsmanagement-Instrumenten, Demografischer Fitness Index 2008, Befragung von ca. 500 Unternehmen pro Land, Angaben in Prozent. (Quelle: Adecco Institut 2009)

	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien
Vorsorgeuntersuchungen im Unternehmen	87	48	72	75
Gesundheitsbewusste Ernährung	45	40	36	24
Gesundheitsberatung/ärztliche Betreuung	38	15	26	37
Sportangebote des Unternehmens	26	21	14	8
Rückenschule	23	28	22	18
Entspannungsprogramme	15	8	7	9

Angebote für das betriebliche Gesundheitsmanagement anbieten, und seit dem 1. Januar 2008 werden die Unternehmen, die in die betriebliche Gesundheitsförderung investieren, entlastet: Denn Maßnahmen des Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung bis zu 500 Euro pro Beschäftigtem bleiben steuerfrei.

#### 4 Unternehmensbeispiele

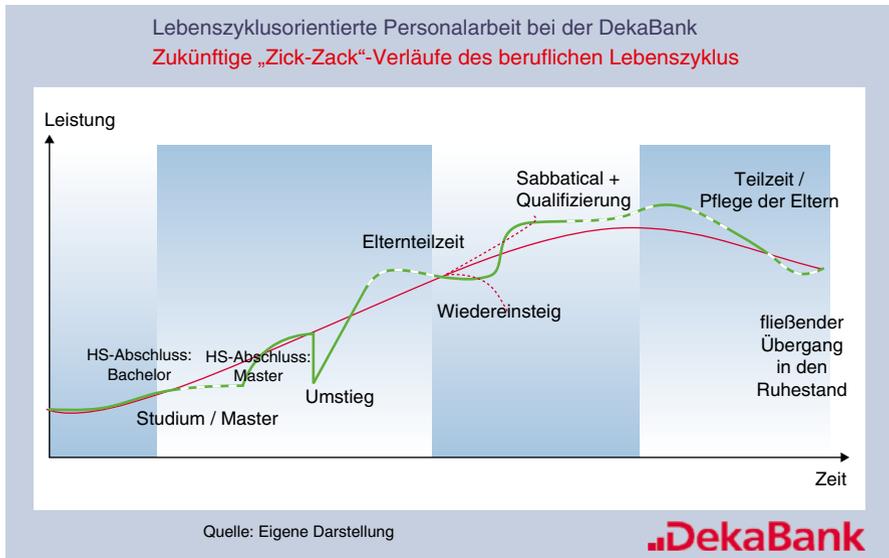
In der Praxis haben inzwischen erst einige Großunternehmen damit begonnen, lebenszyklusorientierte Personalmanagementkonzepte zu entwickeln und zu erproben (vgl. Flüter-Hoffmann 2009a).

Die DekaBank hat das bislang am weitesten entwickelte Konzept und wurde dafür bereits mit dem Personalwirtschaftspreis (1. Preis) im September 2007 ausgezeichnet. Die DekaBank geht vom beruflichen Lebenszyklus der einzelnen Mitarbeiter aus (vgl. Abb. 2): Berufswahlverhalten, Ausbildung(en), Karriereschritte, Familienphasen mit Kinder- und Angehörigenbetreuung bis hin zum Austritt aus dem Unternehmen. Die Bank prüft, durch welche personalpolitischen Maßnahmen sie die Mitarbeiter in der jeweiligen Lebensphase am besten an das Unternehmen binden und ihr Potenzial am besten fördern kann. In allen Lebenszyklen will die Bank die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter optimal fördern und ihnen solche Rahmenbedingungen schaffen, dass sie alle Potenziale frei entfalten können. Die stetige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Beschäftigten bei gleichzeitiger Berücksichtigung ihre persönlichen Lebensumstände sollen sowohl zur persönlichen Zufriedenheit als auch zu erstklassigen Leistungen führen.

Die DekaBank sorgt damit im eigenen Interesse für geringe Fehlzeitenquoten, eine niedrige Fluktuationsrate und hohe Unternehmensbindung – insgesamt schafft sie also eine „Win-win-Situation“ für beide Seiten.

Die DekaBank hat für ihr Konzept sechs Handlungsfelder definiert:

- Rekrutierung und Bindungsmanagement
- Arbeitsbedingungen



**Abb. 2** Lebenszyklusorientierte Personalarbeit bei der DekaBank. (Quelle: Flüter-Hoffmann 2006, S. 66)

Wissenstransfer

Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie Sensibilisierung der Führungskräfte

Gesundheitsförderung/Work-Life Balance

Attraktive Modelle zum Übergang in die Rente

Das Konzept der DekaBank beruht auf einer Studie des IW (vgl. Flüter-Hoffmann 2006), in der verschiedene Work-Life Balance Modelle ermittelt und Instrumente zur Abmilderung der demografisch bedingten Effekte auf die Unternehmen vorgestellt werden.

Die Deutsche Lufthansa AG stellt sich durch ein „lebensereignisbezogenes Personalmanagement“ der Herausforderung des demografischen Wandels (vgl. Armutat/Rühl 2009, S. 29 ff.). Sie hat das Konzept der Lebensphasenorientierung weiterentwickelt und vier Handlungsfelder (Rolle im Unternehmen, Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Personalentwicklung) zu den einzelnen Lebensereignissen der Mitarbeiter definiert: Eintritt in das Unternehmen, Qualifizierung, Karriereentwicklung, Veränderungsprozesse, einschneidende private Ereignisse, außerbetriebliches Engagement und Ausstieg aus dem Unternehmen. Daraus entwickelte sie ähnlich wie die DekaBank eine Matrix mit verschiedenen personalpolitischen Instrumenten.

Beispielsweise hat die Lufthansa ein besonderes Karrieremodell entwickelt: Neben den vertikalen Karrieren gibt es bei der Lufthansa vor allem Horizontalkarrieren, denn bei einer Mitarbeiterzahl von 108.000 und nur 800 Führungskräften muss es andere Formen der Entwicklung geben. Sie erfolgt in drei Dimensionen: Rotation, Qualifizierung und vertikale Entwicklung. Rotation bedeutet den Wechsel innerhalb einer Konzerngesellschaft oder zu einer anderen Konzerngesellschaft oder

ins Ausland. Für die Weiterqualifizierung bietet die Lufthansa School of Business in den Sparten Corporate University, Corporate College und Corporate Academies eine Vielzahl von Qualifizierungsmaßnahmen mit Präsenzs Schulungen und E-Learning-Angeboten.

Als nicht sehr häufig stattfindendes Element bleibt die vertikale Entwicklung, die Karriere. Voraussetzung ist das erfolgreiche Durchlaufen des „Development Center-Tracks“ (DC). Wurde früher nur ein Assessment-Center durchgeführt, das die Führungseignung bestätigen oder widerlegen sollte und das allerdings auch von der Tagesform abhing, so ist das DC das Gesamtergebnis einer einjährigen Qualifikation mit anschließender Eignungsuntersuchung. Bei dieser besteht das Ergebnis nicht nur aus „bestanden“ oder „nicht bestanden“, sondern gibt im Falle der nicht hundertprozentigen Eignung Empfehlungen für die weitere Entwicklung.

Die ABB AG in Mannheim wurde im April 2007 vom Bundeswirtschaftsministerium für ihr ganzheitliches Konzept „Generations – Voneinander lernen, miteinander wachsen“ ausgezeichnet. Auch dieses Programm zum demografischen Wandel ist mitarbeiter- und aufgabenorientiert und strebt eine lebensphasenbezogene Kompetenz- und Karriereentwicklung für die Mitarbeiter jeden Alters an. ABB will damit ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich die Erfahrungen der Älteren mit dem frischen Wissen der Jüngeren optimal miteinander verbinden: Jung und Alt sollen in altersgemischten Teams voneinander lernen, und dieser Mix aus Generationen soll immer wieder neue Impulse für Innovationsprozesse setzen.

## 5 Fazit

Der Nutzen der lebenszyklusorientierten Personalpolitik zeigt sich einerseits auf der volkswirtschaftlichen Ebene darin, die Frauenerwerbstätigkeit und die Geburtenrate erhöht werden, weil Beruf und Familie keine Gegensätze mehr sind und Work-Life Balance-Fragen gerade auch für Akademiker und Akademikerinnen so gelöst werden können.

Auf der betrieblichen Ebene liegt der Nutzen vor allem in zwei wichtigen Punkten: Sie befördert wesentliche betriebswirtschaftliche Effekte durch verminderten Fachkräftemangel, höhere Produktivität, besseres Wissensmanagement, höhere Motivation, geringere Fluktuation, niedrigeren Krankenstand, geringere Fehlzeiten und löst eine stärkere Unternehmensbindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus. Auch High Potentials erleben dadurch eine höhere Arbeitszufriedenheit und weniger „Vereinbarkeitsstress“.

## Literatur

- Adecco Institute (Hrsg. 2009): Die Demografische Fitness-Umfrage Europa 2008. Demografische Fitness der Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, London.
- Armutat, S./Rühl, M. (2009): Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagements, in: Armutat, S. et al. (Hrsg. 2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 29 ff.

- Commerzbank AG (Hrsg. 2009): Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel, Frankfurt.
- Eurostat (2008): European Union Labour Force Survey – Annual results 2007. Data in Focus 27/2008.
- Flüter-Hoffmann, C. (2006): Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. „Work-Life Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis, Köln und Frankfurt a. M.
- Flüter-Hoffmann, C. (2007a): Die Bedeutung innovativer Personalmanagementkonzepte für Betriebe und die Gesamtwirtschaft, in: Esslinger, A. S./Schobert, D. B. (Hrsg. 2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden, S. 61–80.
- Flüter-Hoffmann, C. (Hrsg. 2007b): Familienfreundliche Arbeitswelt, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln.
- Flüter-Hoffmann, C. (2008a): Demografiefeste Unternehmen, in: Zeitschrift Personal Heft 3, S. 10–12.
- Flüter-Hoffmann, C. (2008b): Neues Personalkonzept. Arbeit unter Palmen? in: Wirtschaft und Unterricht 8, S. 4.
- Flüter-Hoffmann, C. (2009a): Lebensereignisorientiertes Personalmarketing, in: Armutat, S. et al. (Hrsg. 2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 71–75.
- Flüter-Hoffmann, C. (2009b): Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Ein innovatives Personalkonzept im demografischen Wandel, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaften (Hrsg. 2009): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert, S. 267–271.
- Kelly Services (Hrsg. 2006): Kelly Global Workforce Index. Childcare issues challenging workforce participation, o. O.
- Kienbaum (2007): „Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels“.
- Prager, J. U./Schleiter, A. (2006): Älter werden – aktiv bleiben?! Eine repräsentative Befragung unter Erwerbstätigen in Deutschland, Gütersloh.

# Demografiebewusstes Gesundheitsmanagement bei Deutsche Lufthansa

Monika Rühl

## 1 Definition „Extremjobber“

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das Tempo von Veränderungen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft rasant beschleunigt. Der Wandel von einer Produktionsgesellschaft mit meist großer Austauschbarkeit von Personen hin zu einer Wissensgesellschaft, in der das (Erfahrungs-) Wissen von Individuen erheblich relevanter ist, erhöht zusammen mit einer 24-Stunden-Ökonomie (Globalisierung und zunehmende Komplexität) den Druck auf den einzelnen Menschen. Parallel werden qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte rar, was den Druck noch zusätzlich verstärkt.

Innerhalb des Lufthansa-Konzerns gibt es sehr unterschiedliche Berufe und Aufgaben mit verschiedenen Belastungen und Eingangsqualifikationen: einfache Anlernertätigkeiten, Spezialisten und Generalisten. Bei den Führungskräften – es gibt in Relation zu knapp 108.000 (alle Zahlen beziehen sich auf den 31.12.08) Mitarbeitenden nur ca. 800 Führungskräfte – ist eine hohe Anforderung an Präsenz und Zeit praktisch berufsimmant. Aber auch operativ Verantwortliche wie Team-Leiter, Gruppen-Leiter, Kabinenvorgesetzte u. a. tragen Verantwortung für das Gelingen der jeweiligen Aufgabe und können dadurch unter Stress geraten. Stress kann sich zwar auch positiv beflügelnd auswirken und ist nicht per se negativ, aber in diesen Ausführungen soll der Fokus auf Belastungen liegen. Mitarbeitende, die global tätig sind, erfahren eine zusätzliche Belastung durch den Wechsel in verschiedene Zeitzonen.

Ob eine Arbeit als belastend empfunden wird, ist nicht nur eine sehr individuelle Frage, sie scheint auch national zu variieren. In Deutschland, wo die meisten Menschen sechs Wochen Urlaub haben (und die meisten Führungskräfte nur drei Wochen nehmen), scheint die Arbeitsbelastung anders wahrgenommen zu werden als beispielsweise in den USA. Dort bekommen Mitarbeitende anfangs nur eine Woche, nach längerer Firmenzugehörigkeit zwei Wochen Urlaub. Zunächst nur einfachst Qualifizierten, nun auch in qualitative Berufe hineinreichend, genügt eine Anstellung oft nicht aus (selbst bei zwei Verdienenden), für das Haushaltsein-

---

M. Rühl (✉)

Deutsche Lufthansa AG, 60546 Frankfurt am Main, Deutschland

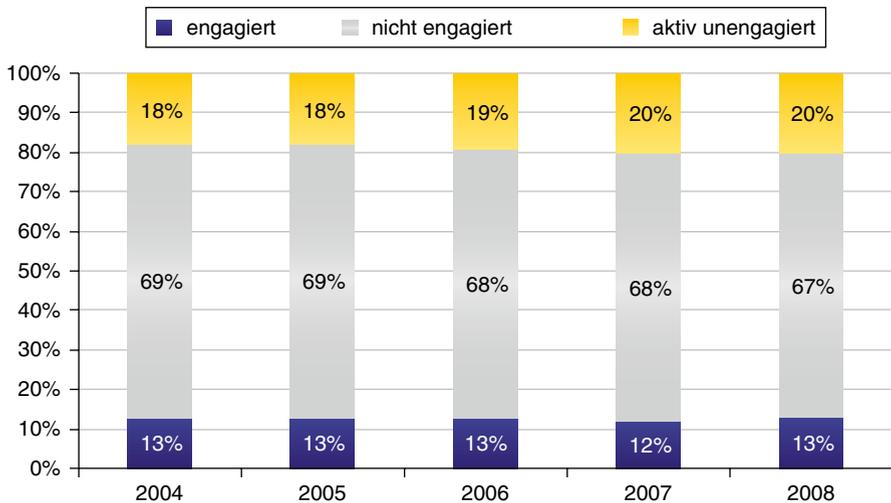
kommen aufzukommen. Das führt oft zu Arbeitszeiten, die jenseits der 60-Stunden-Grenze liegen. Natürlich werden diese zumeist als Belastung wahrgenommen, aber teilweise eben auch als „normal“, weil es verbreitet ist. In Deutschland wird demgegenüber auf hohem Niveau gelitten. Setzt man bei diesen beiden Ländern den Produktivitätsvergleich an, so erstaunt, dass Deutschland dennoch besser abschneidet. Möglicherweise wird ein längerer Urlaub für das genutzt, wofür er da ist – zur Erholung. Wenn man nur eine oder zwei Wochen Urlaub hat, fällt dieser sicher bei vielen auch der „Unterhaltungsoptimierung“ zum Opfer. Jedenfalls kann diese Vermutung entstehen, wenn man als Europäer im Umfeld von Touristikorten von Amerikanern Urlaub verbringt, weil bis spät in die Nacht und bereits wieder früh am Morgen ein entsprechender Geräuschpegel herrscht.

Die Folge dieses Urlaubsmodells ist ein erhöhtes Erholungsbedürfnis während der Arbeitszeit. Zusammen mit häufigem Arbeitgeberwechsel führt dies zu einer geringeren Loyalität, was sich im Employee Commitment Index (ECI) zum Beispiel bei den Gallup-Untersuchungen ablesen lässt (vgl. Abb. 1).

Grundsätzlich lässt sich jedoch keine berufsbezogene Unterscheidung vornehmen, weil jeder Mensch sehr unterschiedlich auf Druck reagiert. Die Kriterien Zeit, Intensität, Prioritätensetzung und Stress sind die Hauptdifferenzierungsmerkmale für „Extremjobber“. D. h. diese Merkmale liegen einzeln oder kumuliert bei Menschen mit hohen beruflichen Anforderungen vor. Auch bei Menschen mit Doppelbelastung kann es eine entsprechende Belastung geben, aber diese Gruppe soll hier nicht näher betrachtet werden. Eine starke Forderung im Beruf kann verkraftbar sein,

### Motivation

#### Ergebnisse der Gallup Studie:



**Abb. 1** Entwicklung des Engagement-Index seit 2004: schwarz bedeutet engagiert, dunkelgrau unengagiert und hellgrau engagiert unengagiert. (Quelle: Gallup Studie „Engagement Index in Deutschland 2009“)

wenn es Kompensationen gibt. Als weiterer Differenzierungsfaktor gilt die innerhalb eines Berufes vorzunehmende Unterscheidung zwischen Belastungsfaktoren und Ressourcen. Zu den Belastungsfaktoren können gehören: zu hoher Workload und zu hohe Leistungserwartung, zu kurze Reaktionszeiten, zu komplexe Aufgaben, Vereinbarkeit Beruf & Familie, altersgemischte Teams, fehlende Erholungsphasen, Arbeit über Zeitzonen, virtuelle Teams, Sprachbarrieren, kulturelle Missverständnisse, hohe Mobilität, Geschlechterdifferenzen, häufige Wechsel von Team, Aufgaben und Führung sowie Veränderungen und Reorganisationen. Auf der „Habenseite“ können entlasten: Freude an der Arbeit, Anerkennung, Wertschätzung, Herausforderung, Sinn, Stolz auf Tätigkeit, Perspektiven, Entscheidungsfreiheit, Handlungsspielraum, Stabilität der Gruppe, etwas bewegen können, Partizipation, allgemeine Lebenszufriedenheit, soziale Unterstützung und psychophysische Gesundheit.

## 2 Wechsel von An- und Entspannung

Geforderte und dennoch ausgeglichene Menschen achten auf ein ausgewogenes Verhältnis von Anspannung und Entspannung. Dabei kann die Belastung durch den Beruf in zeitlichem Umfang ein Vielfaches der Kompensationszeit betragen, sofern und soweit es diese überhaupt gibt. Was einen belasteten Menschen entspannt ist wiederum sehr unterschiedlich.

**Bewegung:** Sport gehört zu den wichtigsten Resilience-Faktoren, zumindest dann, wenn die berufliche Tätigkeit wenig Bewegung bietet. Auch hier gibt es individuelle Präferenzen. Der eine erholt sich prächtig beim Boxen, der andere eher beim Yoga, beim Laufen oder Schwimmen. Der eine ist Individualsportler, also lieber alleine unterwegs, der andere erfreut sich der Gemeinsamkeit im Team. Wichtig ist bei allen Sportarten eine halbwegs konsequente Regelmäßigkeit. Auch die Frage nach eher belastenden Sportarten wird sehr unterschiedlich beantwortet. Was medizinisch nicht hoch priorisiert wird wegen der potenziellen Unfallgefahr, kann aber für das Individuum eine große Ausgleichwirkung haben: Ski fahren und Drachen fliegen zum Beispiel versetzen die jeweiligen Sportler in Hochgefühle.

**Kultur:** Für viele Menschen ist das Wahrnehmen von kulturellen Ereignissen ein Genuss. Dies kann das eigene Musizieren wie auch der Musikgenuss live oder aus der Konserve, es kann die aktive oder passive Malerei oder Bildhauerei betreffen, es kann der Genuss von Literatur sein. Die Freude an den Ergebnissen von Fotos mag auch den einen oder die andere manche Belastung im Arbeitsleben vergessen lassen.

**Familie oder Freunde:** Für viele Menschen übernimmt die Familie oder der Freundeskreis eine stützende Funktion. Manche Menschen werden durch ein aktives Familienleben eher gestresst, andere erleben durch das Miteinander gegenseitige Wertschätzung und Geborgenheit, selbst wenn es turbulent zugeht. Die Familie oder gute Freunde helfen durch schwierige Zeiten hindurch, mit ihnen kann man über Schwierigkeiten sprechen, dadurch eine relativierende Einschätzung bekommen.

**Religion:** Vielen Menschen bedeutet ihr Glaube sehr viel. Er hilft ihnen, sich und ihre Probleme nicht so ernst zu nehmen. Sie bekommen viel Kraft aus ihrem Glauben und können dadurch besser mit den beruflichen Anforderungen umgehen.

**Gebrauch von „Drogen“:** Wer raucht oder zu viel Alkohol trinkt, hat ein größeres Problem, mit den Anforderungen zurechtzukommen – zumindest auf längere Sicht. Auch der Gebrauch von Medikamenten (meist Aufputzmittel für den Tag, Beruhigungsmittel für die Nacht) trügen über die Grenzen der Belastbarkeit hinweg. Nicht nur kann der ständige Gebrauch Abhängigkeiten zur Folge haben, dem Körper und dem Geist werden Belastungen zugemutet, gegen die sie ohne Drogen bereits nach kurzer Zeit revoltieren würden. Ein längerer Aufschub führt zu Verschärfung der Reaktion.

**Entspannung im Arbeitsumfeld:** In einigen Unternehmen, oftmals auch innerhalb einer ganzen Branche wird Wert auf ein entspanntes Miteinander gelegt. Dies drückt sich meist schon im „dress code“ aus, der eher lässig denn klassisch ist. Großzügige Pausenzonen, das Angebot von Snacks und Obst, häufige Team-Events und Outdoor-Übungen, oftmals eine Duz-Kultur sind charakteristisch für diese Arbeitsform. Wer z. B. nicht von allen Kollegen geduzt werden, wer sein Privatleben lieber völlig vom Berufsleben abkoppeln möchte, kommt in einer grundsätzlich als „leger“ zu bezeichnenden Unternehmenskultur unter Stress. Für die anderen kann es aber eine gelungene Balance zwischen An- und Entspannung bieten.

Menschen, denen die Belastungen über den Kopf wachsen, die über viele Jahre Raubbau an ihrer Gesundheit betreiben, haben gute Chancen auszubrennen, also am „burn out“-Effekt zu leiden. Burnout ist ein geistiger, körperlicher und seelischer Erschöpfungszustand, der ein paar Wochen bis zu Jahren andauern kann. Er unterscheidet sich von normalen Erschöpfungszuständen, die meist durch einen Urlaub oder eine Kur beseitigt werden können. Typische Symptome sind Lustlosigkeit, Gereiztheit, Gefühle des Versagens, Angst, permanente Müdigkeit, Schlafstörungen, Konzentrationsstörungen, Depressionen, chronische Motivationslosigkeit, Stimmungsschwankungen, körperliche Beschwerden (Kopf- oder Rückenschmerzen, Magen-/Darm-Beschwerden, Schwindelanfälle u. a. m.). Burnout befällt vor allem Menschen in helfenden Berufen und Manager aller Berufe, weil sie meist für ihre Aufgabe „brennen“, bevor sie verbrennen.

Die Ursachen für Burnout liegen einerseits an externen Faktoren wie den gestiegenen Anforderungen am Arbeitsplatz, einer suboptimalen Führung durch Vorgesetzte (kein positives Feedback, Divergenzen bei Führungsstilen) oder andererseits in der individuellen Ausprägung der Persönlichkeit. Der Hang zu Perfektionismus, ein erhöhter Ehrgeiz, ein ausgeprägtes Helfersyndrom, mangelnde Stressbewältigungsstrategien und die Unfähigkeit, nein zu sagen, können über einen längeren Zeitraum dazu führen, dass Menschen ausbrennen. Eine der Folgen kann eine erhöhte Suchtgefahr sein.

Burnout wiegt weit schlimmer als nur eine vorübergehende Müdigkeit und lässt sich nur durch eine längere Behandlung beseitigen. Da zunächst jeder Mensch im Prinzip eigenverantwortlich handelt, also auch über die Menge der Arbeitsbelastung mit entscheidet, trägt er demzufolge auch die Verantwortung für die Folgen. Ein schlechtes Zeitmanagement, ein Führungsstil, der auf Kontrolle statt Vertrauen

setzt und der Mangel an Delegationsfähigkeit oder -willen erhöhen die Arbeitsbelastung erheblich. Jemand, der sich selbst über einen längeren Zeitraum derart belastet, ist nur scheinbar und nur für diese Zeit hoch produktiv. Die durch Burnout oder andere stressbedingte Krankheiten hervorgerufenen Ausfallzeiten machen die individuelle Produktivität früherer Zeiten zunichte. Im schlimmsten Fall wird der jeweilige Mensch zunächst zu einer Belastung für den Betrieb, später möglicherweise zu einer der Volkswirtschaft. Dies gilt unabhängig davon, was eine Krankheit bei dem Betroffenen selbst bewirkt.

Menschen, denen es Dank mindestens einer der Entspannungsformen gelingt, einen Ausgleich zu den Anforderungen des beruflichen Alltags zu finden, erkranken weit weniger und sind auch glücklicher mit ihrem Leben. Dies hat Ruut Veenhoven von der Erasmus Universität Rotterdam in mehr als 30 Studien nachgewiesen. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat im Herbst 2006 eine Glücksstudie mit 1.731 repräsentativ ausgewählten Bürgern zwischen 16 und 69 Jahren durchgeführt. Punktuell glücklich sind danach 73% im Urlaub oder wenn sie verliebt und 70%, wenn sie mit Freunden zusammen sind. Gemäß der Studie besteht das Glück nicht im „Warten auf das plötzliche Eintreten des eher Unwahrscheinlichen wie einem Lottogewinn“, sondern eher in kleinen Dingen wie z. B. lieben und geliebt werden (77%), Gesundheit (76%), eine glückliche Ehe oder Partnerschaft (65%), der Familie (63%) und eigenen Kindern (nur 49%). Musik hören trägt zu 56%, den Partner sehen zu 55% und Freunde treffen zu 54% zu Glücksgefühlen bei (Viviano).

Die Balance zwischen Emotionalität und Rationalität, also das Zulassen von Gefühlen „sogar“ bei Männern und bei Führungskräften, führt zu besseren Entscheidungen und damit zu mehr Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Lange wurde angenommen, dass das Berufsleben dann und nur dann professionell gestaltet wird, wenn es rein rational erfolgt. Inzwischen – spätestens seit Golemans Emotionaler Intelligenz aus 2002 – weiß man, dass nicht nur große Anteile des Geschäftes emotional geprägt sind bzw. über emotionale Kanäle übermittelt werden, sondern dass die Interaktion von Menschen im Betrieb auf der Basis einer Balance von Rationalität und Emotionalität besser geschieht. Dabei handelt es sich nicht nur um die Emotionen der Mitarbeiter, sondern auch um die der Führungskräfte. Denn sie sind wesentliche Kulturpräger des Unternehmens.

### **3 Demografiemanagement bei Lufthansa**

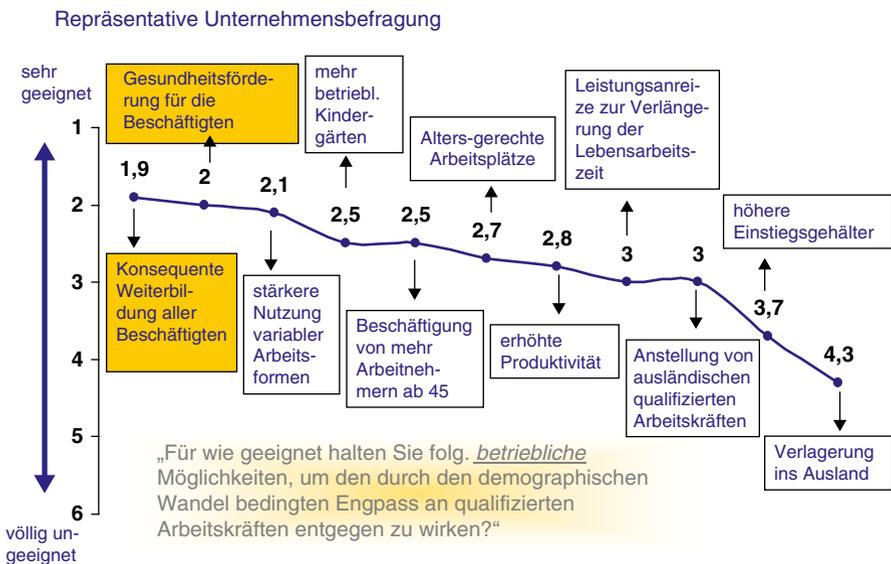
Lufthansa setzt sich seit ca. 2001 intensiv mit den Folgen des demografischen Wandels auseinander. Zwar muss die Ursache für den Wandel nicht mehr genannt werden, aber Eckart von Hirschhausen (2009, S. 116) bringt es prägnant auf den Punkt:

„Die Statistiken sind eindeutig: Jede Frau hat heute im Schnitt 1,3 Kinder, aber jedes Kind hat im Schnitt 1,0 Mütter. Die Kinder sind bei der Geburt immer gleich alt, aber die Mütter werden immer älter. Dafür werden die Kinder heutzutage auch immer älter, aber eben ohne Kinder. Und wenn die Eltern schon keine Kinder haben,

sieht es für die Enkelgeneration ganz schlecht aus. Ein echter Milchmädchen-Komplott.“

**Analyse und Ziel:** Es liegen bei Lufthansa Analysen zur Altersstruktur in jeder Konzerngesellschaft vor, in einigen sogar differenziert nach Job-Familien und in Abhängigkeit von wirtschaftlichen Szenarien (zwischen Wachstum und Krise). Das gilt auch für die Führungskräfte. Eine solche Analyse, kombiniert mit dem strategischen Ziel des jeweiligen Geschäftsfeldes, zeigt den Handlungsbedarf für die nächsten Jahre. Im Hinblick auf Beschaffung, Performance, Entwicklung und Retention sollten dann die notwendigen Maßnahmen erfolgen. In einem Team von Experten wurden zwölf Handlungsfelder identifiziert, die nicht für alle Gesellschaften gleich wichtig sind, aber das gemeinsame Dach bilden: Aufgabe, Arbeitsfähigkeit (Gesundheit), Beschäftigungsfähigkeit (Qualifikation), Personalentwicklung, Motivation, Leistung, Systeme, Wissensmanagement, Ausstieg, Work-Life Balance, Rekrutierung und Miteinander der verschiedenen Generationen. Einige der Themen zielen auf eine gelebte Unternehmenskultur.

Ziel beim gesamten Demografie-Management ist der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu bedarf es einer Kultur der glaubwürdigen Altersneutralität, d. h. Treffen von personalpolitischen Entscheidungen unabhängig vom Alter der/des Betroffenen. Die beiden Punkte Gesundheitsmanagement (s. dazu Abschn. 4) und lebenslanges Lernen werden von allen Gesellschaften durchgängig als die wichtigsten angesehen, was auch durch die Studie von TNS Emnid aus dem Jahr 2006 (vgl. Abb. 2) illustriert wird.



**Abb. 2** Betriebliche Maßnahmen zur Begegnung des demografischen Wandels. (Quelle: TNS Emnid (2006): repräsentative Unternehmensbefragung von 1001 Unternehmen)

Die auf Mitarbeitende und Führungskräfte wirkenden Belastungen sind durchgängig nicht „hausgemacht“. Sie sind die Folge des externen Drucks, der – durch die Krise verstärkt bzw. anders gelagert – aufgrund der Wettbewerbssituation und der damit einhergehenden Anforderungen auf zeitnahe Agieren und Reagieren auf alle internen Bereiche durchschlägt. Für Unternehmen stellt sich also nicht die Frage, wie es Belastungen von ihren Mitarbeitenden fernhalten kann, sondern vielmehr, wie es ihnen hilft, damit umzugehen. Dazu gehört das Bekennen zu einer großen Verantwortung bei den Führungskräften, die ihre Mitarbeitenden stärker situativ und ausgehend von deren Bedürfnissen führen müssen. Dazu gehört auch eine offene Unternehmenskultur, ein faires Miteinander, eine tolerante Kultur für jeden Einzelnen, eine Personalpolitik, die Platz hat, für individuelle Bedürfnisse und die auf Prävention setzt (s. dazu mehr unter Kap. 4).

**Verschiedene Arbeitsgenerationen:** Es gibt gegenwärtig vier Generationen von Mitarbeitern in den Unternehmen bzw. Organisationen: Veteranen, Baby Boomer, Generation X und die Nexters (Zemke et al. 2000). Eine Generation definiert sich durch historische, kulturelle und soziokulturelle Aspekte. Es gibt noch andere Generationenbezeichnungen wie „skeptische Generation“, „68er-Generation“, „hedonistische Generation“ und „pragmatische Generation“ (nach Schelski) oder nach Excousseau die „CoCos“, „BoBos“, „MoMos“ und „YoYos“, die sich nicht erheblich unterscheiden von den durch Zemke definierten Generationen, weshalb es in der folgenden Betrachtung bei den ersten Bezeichnungen bleiben soll.

Die vier genannten Generationen unterscheiden sich durch ihre Sozialisation; die Erbmasse spielt für die individuelle Ausprägung, nicht aber für die Gemeinsamkeiten einer Generation eine Rolle. Auch wenn Stereotypisierungen Schwächen haben, so lassen sich doch Gemeinsamkeiten finden, die allerdings auch nicht auf 100% der jeweiligen Generation zutreffen.

Die *Veteranen* sind nur noch vereinzelt im Arbeitsleben, sie sind ungefähr vor 1950 geboren, bezogen auf die Arbeit sehr arbeits-, weniger freizeitorientiert, hierarchisch ausgerichtet, pflichtbewusst, diszipliniert und loyal. Die *Baby Boomer*, die aktuell zahlenmäßig dominanteste Alterskohorte im Arbeitsleben, sind ca. zwischen 1950 und 1970 geboren und zeichnen sich ebenfalls durch ein hohes Arbeitsethos aus (jedenfalls diejenigen, die nicht „ausgestiegen“ sind, denn solche sind vor allem in dieser Generation beheimatet). Sie sind aber anders als die Vorgängergeneration konsensorientierter, Welt gestaltend, kollegial, aktiv und aggressiv (auch im positiven Sinn). Die *Generation X* ist zwischen 1970 und 1980 geboren, viele ihrer – westsozialisierten – Angehörigen zählen zur Erbgeneration, sind auf einen Ausgleich zwischen beruflichen und privaten Interessen bedacht, individualistischer, unabhängiger und weniger karriereorientiert als ihre Vorgänger-Generationen.

Die *Nexters* – oftmals auch „Generation Y“ oder „pragmatische Generation“ genannt – sind nach 1980 geboren. Sie sind in der Gesellschaft angekommen und hinterfragen sie nicht mehr grundsätzlich. So sind sie – falls in Deutschland aufgewachsen – nicht mehr „Opfer“ der 68er, weil deren Fehler inzwischen relativiert wurden. Sie sind in eine boomende Wirtschaft mit fortschreitender Technologie, mit veränderten Rollenbildern, aber mit größerer sozialer Unsicherheit und

ökonomischem Druck, in Kleinfamilien, die sich bereits mehrere Urlaube im Jahr leisten konnten, die nur noch selten im Inland stattfanden, hineingeboren. Damit handelt es sich um eine zumeist recht verwöhnte Generation, die von ihren Eltern als kleine Erwachsene aufgezogen wurde, denen statt Befehlen oder Anordnungen Erklärungen für die Erwartungen an ihr Verhalten gegeben wurden. Sie zeichnen sich eher durch Handeln, denn Reflexion, eher aufsteigen, nicht aussteigen, aus. Das Generationen-Barometer von 2009 (Quelle: <http://www.familie-stark-machen.de>) vergleicht ältere Generationen mit heutigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen: Selbstvertrauen, Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten, Durchsetzungstärke, Wissensdurst, Emotionalität und Mut sind bei den Jüngeren deutlich stärker ausgeprägt. In etwa gleich stark verhält es sich bei den ehemaligen sog. Sekundärtugenden: Pünktlichkeit, Sparsamkeit, Ordnung und Fleiß. Toll aussehen (97%), Karriere machen (83%), Technik (78%), Markenklamotten (77%), Treue (77%), Studieren (68%) und Verantwortung übernehmen (66%) sind nach der aktuellen Shell-Jugendstudie die Werte der 12–25-Jährigen. Private Harmonie und persönliche Profilierung gehören zum stabilen Wertesystem.

Das führt dazu, dass sie nicht nur ihr eigenes Verhalten stets rationalisieren können, sondern auch dazu, dass sie dies ständig von ihrer Umwelt erwarten. Diese Generation ist – intensiver als jede andere zuvor – außerdem noch stärker auf die Parallelexistenz eines Privatlebens fokussiert, konsumverwöhnt, selbstbewusst, technologieorientiert, multitaskingfähig und meist mobil. Sie ist digital sozialisiert, leicht ungeduldig und „zappt“ ihr Unangenehmes oder Langweiliges einfach weg. Diese Generation bringt zudem eine andere Ökologie- und Ethikerwartung mit ins Arbeitsleben, weshalb sich Unternehmen darauf einstellen müssen, falls es nicht längst schon geschehen ist. Zudem sei ergänzend erwähnt, dass es auch in dieser Generation große individuelle Unterschiede gibt, es z. B. auch junge Nexters ohne Antrieb und Gestaltungswillen gibt. Der Fokus hier ruht auf dem qualifizierten Nachwuchs. Im Wirtschaftsbereich der nicht-wissensintensiven Dienstleistungen und deren Generationen hat sich z. B. Agostino Cisco (2007) in Happe (s. Literaturverzeichnis) befasst.

**Lebensereignisorientiertes Personalmanagement** Der Megatrend „Individualisierung“ geht nicht nur von den jüngeren Generationen aus, er hat über das Kundenverhalten auf die Arbeitswelt einwirkend auch die beiden arbeitsorientierteren Generationen erfasst: Auch sie wollen individuell behandelt werden. Für Unternehmen empfiehlt sich deshalb ein Personalmanagement, das auf Lebensereignisse reagiert, statt Generalisierungen beispielsweise analog zu Dekaden vorzunehmen. Sascha Armutat hat sich als Herausgeber und Autor intensiv mit diesem Thema befasst.

Ein lebensereignisorientiertes Personalmanagement (LEP) ist altersneutral, d. h. es unterstellt keine Zyklizitäten, die mit Dekaden oder anderen Fixpunkten (Geschlecht etc.) korrelieren. Es reagiert auf konkrete individuelle Herausforderungen und besitzt damit die Chance, das gesamte Potenzial zu mobilisieren. Da mit jeder Individualisierung eine Zunahme an Komplexität verbunden ist, empfiehlt sich die Erstellung einer Lösungsmatrix bzw. einer Checkliste. Darin eingetragen werden

Lebens-ereign. Hand.felder	Eintritt	Qualifikation	Karriere	Change	Einschn. fam./priv. Ereignisse	Außerbetrl. Engagement	Ausstieg
Aufgabe	Klare Aufgabenstellg., inhaltl. Abgrenzg. z. anderen Koll., <b>Mentoring, Netzwerke etablieren</b>		Neues Umfeld: Welcome Package	Veränderung der Aufgaben positiv wahrnehmen („Lernfeld“)	Andere Aufgabe, <b>AZ-Verkürzung</b> , unbezahlter Sonderurlaub, Sabbatical	Kompetenzen für Unternehmen nutzen	Vorbereitung auf Ausstieg (zus.m. Privatpartner), ehrenamtl. Eng. ermöglichen, Ehemaligen-Netzwerk
Beschäftigungs-fähigkeit (Lebenslanges Lernen)	Lebenslanges Lernen einfordern + Infrastruktur und Begleitung anbieten	LLL als „blended learning“ in alle Qualifikations-module integrieren	Rotationen fördern, Programm „Such Dir Deinen Tauschpartner“, Tauschbörsen, Social Competence Schulungen	Mitarbeitern <b>Angst vor Veränderung nehmen</b> , CM in alle Quali.module integrieren	Wissen/ Skills für das Unternehmen nutzen	Wissen/ Skills für das Unternehmen nutzen	<b>Know-How Tandems</b>
Personal-entwicklung			<b>Nachfolgeplanungen für alle relevanten Stellen</b> , Analyse der vorhandenen Kompetenzen		<b>Step back</b> , Wiederaufstieg ermöglichen, eLearning flankierend	Kooperationen mit NGOs	Bald Gehende vermehrt als Mentoren od. Trainer einsetzen (auch außerhalb ihres spez. Fachgeb.)
Arbeitsfähigkeit (Gesundheitsmanagement)	<b>Gesundheits-checks, Bewusstsein für Eigenverantwortung</b> schärfen, Ergonomie, Vermeidung der Schadens-entstehung	Gesundheitsbewusstsein integrieren, <b>Ernährungsbera-tung, Sport anbieten/ incentivieren</b>	Burn out vermeiden, Gelegenheit bieten, auf An- Entspannung folgen zu lassen (Resilience), Sport anbieten, Gesundheitschecks, gesündere Kost bei Geschäftsessen, Schulungen zu Stress-Management	Ängste abbauen, Stress-Management	<b>Gesundheit wiederherstellen</b>		Auf Veränderungen der Belastungen vorbereiten

Abb. 3 Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. (Quelle: Armutat et al. 2009)

für die jeweilige Anforderung, die durch Mitarbeitende adressiert werden, ein oder mehrere mögliche Lösungsansätze, die in der Matrix nur mit dem Schlagwort aufgeführt werden, bei denen für das Personalmanagement dahinterliegende Prozess-schritte bereits existieren (vgl. Abb. 3).

In aller Regel existieren für jedes Mitarbeiter-Problem bereits Lösungsansätze, so dass es nur in seltenen Einzelfällen neuer Konzepte bedarf. Der große Vorteil von LEP ist, dass das gesamte Potenzial aller Mitarbeitenden optimal zum Einsatz kommt, weil stille, alterskorellierende Annahmen Entscheidungen nicht beeinträchtigen. Beispiele für solche stillen Annahmen sind: Leistungswandel jenseits einer bestimmten Altersgrenze, zu jung Sein für eine Führungsaufgabe, hohe Schwanger-schaftswahrscheinlichkeit bei jüngeren Frauen etc.

Grundsätzlich sind alle Personalmaßnahmen im Lufthansa-Konzern altersneut-ral. Bildung ist für alle da und wird weiter zunehmend auch von älteren Mitarbei-tenden genutzt. E-Learning und online-Learning ermöglichen älteren Mitarbei-tenden, unter Gesichtswahrung vorhandene Bildungslücken zu schließen. Natürlich stehen diese Angebote auch jüngeren Mitarbeitenden zur Verfügung. Diese haben jedoch weniger psychologische Schwierigkeiten zuzugeben, dass das eine oder andere an ihnen vorbei gegangen ist, weshalb sie sich das Wissen durchaus auch in Präsenzs Schulungen aneignen können. Dass Qualifizierungs- und Wissenslücken in der Summe aller Mitarbeitenden auch dazu führen kann, dass ein Unternehmen

dequalifiziert und damit seine Wettbewerbsfähigkeit einbüßen kann, darin liegt die Notwendigkeit zur geistigen Mobilität. Unternehmen wie Mitarbeitende haben ein gleich großes Interesse an Bildung: Mitarbeitende erhalten ihre Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit.

Es gibt im Hinblick auf das Demografie-Management der Lufthansa nur wenig Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Allerdings ist der Altersdurchschnitt der Führungskräfte um ein Jahr höher als der der Potenzialträger, was bei Mitarbeitenden nicht erheblich ist. Das heißt, dass die Generation der Baby Boomer die Leitungsebenen dominieren und noch eine Weile ihrer Führungsaufgabe nachkommen werden. Dies bedeutet, dass der Nachwuchs nur wenige Chancen bekommt, selbst Führungsaufgaben wahrzunehmen, wenn es keine sinnvolle Steuerung gibt. Diese wird durch „fade in – fade out“, durch Begrenzung des Führungskräfte-Status auf die jeweils bewertete Aufgabe und durch Rotationen, die Einseitigkeiten vorbeugen sollen, erreicht.

Hinter „fade in – fade out“ verbirgt sich die Kombination des Wunsches vieler Führungskräfte – verifiziert durch mehrere interne Erhebungen bei diesem Personenkreis – ab einem individuellen sehr unterschiedlichen Alter nicht mehr die volle Verantwortung für einen Bereich zu tragen, sondern diese auf zwei Schulterpaare zu verteilen. Dazu gibt es die Möglichkeit, dass eine jüngere Führungskraft mit verantwortlich ist und sukzessive in die Aufgabe und vollumfängliche Verantwortung hineinwächst, wogegen die ältere Führungskraft sich schrittweise zurückzieht. Dies kann nur in einem gesteuerten Prozess gelingen, in dem der ältere Mensch nicht befürchten muss, „ausgemustert“ zu werden, weil er in einem solchen Fall kaum bereit wäre, sein Erfahrungswissen weiterzugeben. Und wertvoll sind weder Fach- noch Methodenwissen, sondern vor allem das Erfahrungswissen.

Um in Zukunft nicht wieder die Herausforderung meistern zu müssen, dass es (Einzel-) Fälle gibt, in denen es für alle Beteiligten besser ist, wenn jemand in fortgeschrittenem Alter nicht mehr in Führungsverantwortung ist, ihm dafür entweder die Einsicht mangelt oder aber er es aus psychologischen Gründen nicht zulassen kann, werden Verträge für Führungskräfte nur noch befristet abgeschlossen. Das heißt, so lange, wie jemand die entsprechende Aufgabe wahrnimmt, besitzt er den entsprechenden Status mit allen dazu gehörenden Privilegien. Wenn die nächste Aufgabe auch wieder eine Führungsaufgabe ist, dann ist der Anschlussvertrag entsprechend, wenn nicht, dann geht die jeweilige Person auf Referenten- oder Teamleiter-Status zurück. Beibehalten bleibt die individuelle Vergütung, andere „Privilegien“ enden nach einem Übergangsjahr.

Führungskräfte (und Mitarbeitende) jenseits einer meist um 50 Jahre liegenden Grenze werden oft wieder mobiler: Die Kinder sind aus dem Haus, die Immobilie ist meist abbezahlt. Diese Führungskräfte sind offen für eine Auslandsrotation oder im Inland an einer Rotation in eine andere Stadt, in eine andere Konzerngesellschaft, falls nicht neue familiäre Herausforderungen wie z. B. Pflege von Familienangehörigen dem entgegensteht. Rotationen sind ein probates Mittel, neue Impulse zu geben, was die geistige Fitness erhält oder sogar erhöht. Aus diesem Grunde genießt die Gruppe der 50plus im Hinblick auf Rotationen nochmals besonderes Augenmerk. Die jüngeren Generationen werden damit nicht benachteiligt im Sinne

des AGG (vgl. dazu auch Rühl/Hoffmann 2008), im Gegenteil, sie sind ja ohnehin stärker im Fokus der Personalentwickler. Mit dieser Art des Fokus wird eine weit verbreitete Praxis des Ausblendens der reiferen Generationen beendet.

Insgesamt betrachtet, hat sich Lufthansa dem demografischen Wandel gestellt, auch wenn das Unternehmen beim Nachwuchs so beliebt ist, dass es bei den Akademikern immer auf den vordersten Rängen landet bei der Frage nach dem Wunscharbeitgeber. Aber Fragen der Qualifikation und der Gesundheit sind für die Bestandsmitarbeiter auch in einem Unternehmen mit einem hohen Employer Brand wettbewerbsrelevant.

## 4 Gesundheitsmanagement bei Lufthansa

Für das Gesundheitsmanagement gilt dasselbe wie für Bildung und Qualifikation: Es ist die vornehmliche Verantwortung des Mitarbeiters, für seine geistige und körperliche Fitness – also *workability* und *employability* – zu sorgen. Unternehmen stehen (allenfalls) in der Pflicht, dies zu flankieren. Das kann sehr unterschiedlich in der Umsetzung ausfallen. Auf jeden Fall ist es nicht immer eine Frage der Ertragslage des jeweiligen Unternehmens, weil Gesundheitsmanagement nicht zwingenderweise mit hohen Ausgaben verbunden ist. Zuallererst handelt es sich um Fragen des Bewusstseins. Ist den Mitarbeitenden klar, dass sie für ihre Beschäftigungsfähigkeit selbst sorgen müssen? Ist ihnen klar, inwieweit ihre Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten dazu führen, dass sie ihre Gesundheit erhalten? Dies sind Themen, die vor allem kommunikativ erzielt werden können. Durch stete interne Kommunikation in einem längeren Zeitraum durch alle zur Verfügung stehenden Kanäle (Mitarbeiterzeitung, Intranet, Betriebsversammlungen, Mitarbeiter-Gespräch, Abteilungsversammlungen, Outdoor-Events u. v. m.) kann das Bewusstsein dafür reifen.

Bei Lufthansa ist das Bewusstsein, für die Beschäftigungsfähigkeit selbst verantwortlich zu sein, bereits seit Mitte der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts verankert. Im Hinblick auf die Gesundheit ist die Eigenverantwortung nicht abgekoppelt von der öffentlichen Diskussion. Das führt dazu, dass es sehr viele Mitarbeitende gibt, die sich regelmäßig bewegen, die sich gut ernähren und die einen Body Mass Index (BMI) im grünen Bereich haben.

Das Gesundheitsmanagement fußt auf drei Säulen: Prävention, Bewegung und Ernährung. Prävention ist differenziert nach den individuellen Anforderungen. Aber als Ausgleich zu den Belastungen stehen allen Lufthanseatern die Lufthansa Sportvereine zur Verfügung. Bis zu 62 Sportarten können praktiziert werden. Lufthansa unterstützt die LH-Mitglieder der selbständigen Vereine durch einen monatlichen Beitrag.

Die körperlichen und geistigen Anforderungen an die ca. 108.000 Mitarbeiter weltweit sind sehr unterschiedlich. Es gibt einfache, redundante Tätigkeiten wie z. B. in den Küchen des Caterers LSG/SkyChefs. Diese sind im Hinblick auf Ergonomie optimiert in den Abläufen und Arbeitsmitteln. Dennoch handelt es sich um

recht einseitige und damit immer eher belastende Tätigkeiten. Auch im Bereich der Technik mit hoch spezialisierten Berufen gibt es Aufgaben, die körperlich belastend sind. Ebenso kann angenommen werden, dass Hebevorrichtungen für die Beladung von Flugzeugen mit Fracht zwar einen Großteil der körperlichen Belastungen kompensieren, aber dass auch hier Einseitigkeit nicht völlig vermieden werden kann. Flugbegleiter müssen schwere Wagen bergauf und -ab schieben bzw. ziehen. Sie bewegen sich zudem in verschiedenen Zeitzonen, leisten oft Nachtschichten, was biorhythmisch belastend ist und wofür es allerdings Kompensationen gibt. Auch bei den Piloten spielen Nachtdienste und Zeitzonen eine große Rolle neben den hohen Anforderungen bei technischen Auffälligkeiten. Selbst Bürotätigkeiten sind durch zunehmende Verlagerung von Arbeiten an den PC zunehmend mit Belastungen verbunden.

Wegen der Unterschiedlichkeit der beruflichen Anforderungen betreibt jede Konzerngesellschaft für sich ein eigenes Gesundheitsmanagement. Ein Kreis von allen Gesundheitsmanagern tauscht sich regelmäßig aus, um Erfahrungen aus einer Gesellschaft auf Kompatibilität für andere zu prüfen. Die meisten Gesellschaften führen regelmäßig Gesundheitstage durch, an denen das Bewusstsein der Mitarbeiter geweckt oder ein Schwerpunktthema vermittelt werden sollen. Der medizinische Dienst der Lufthansa bietet regelmäßig übergeordnete Themen an, zu denen entweder Aktionen stattfinden oder über die es vertiefende Informationen gibt. Ferner steht er Führungskräften zu Informationszwecken zur Verfügung – sowohl im Hinblick auf die eigene Gesundheit als auch auf die ihrer Mitarbeiter.

Außertarifliche Mitarbeiter und Führungskräfte können im Abstand von zwei Jahren eine medizinische Vorsorge-Untersuchung, die vom Unternehmen bezahlt wird, durchführen lassen. Das Bordpersonal muss sich einer regelmäßigen Untersuchung unterziehen. Schichtgänger, insbesondere „Nur-Nachtschichtler“ der Technik werden ebenfalls medizinisch begleitet. Beim Stationspersonal führt häufiges Hinfallen zu vermehrten Ausfalltagen. Als Folge wird dieser Mitarbeitergruppe ein Stolperparcours angeboten.

Mitarbeiter mit einem BMI zwischen 25 und 30 können über „Mobilis“ an eine gesunde Ernährung und an Bewegung (zunächst Nordic Walking) herangeführt werden. Der Lufthanseat muss dafür einen kleinen Obolus entrichten, der aber bei konsequenter Teilnahme zum großen Teil von der Krankenkasse erstattet wird.

An verschiedenen Standorten wird die Fahrt vom und zum Arbeitsplatz per Fahrrad ausdrücklich unterstützt. Die Logistik-Tochter Lufthansa Cargo hat ihre Mitarbeiter auf freiwilliger Basis mit Schrittzählern ausgestattet und sie – erfolgreich – zu 3.000 Schritten am Tag motiviert.

Für Führungskräfte gibt es im geschützten Intranetbereich für Führungskräfte eine Fülle von Informationen, Selbsttests und Empfehlungen wie z. B. Wellness-Hotels und dergleichen.

Für Lufthansa bleibt das Gesundheitsmanagement auch in Zukunft eine wichtige Säule, um den demografischen Wandel zu meistern. In wirtschaftlich guten Zeiten kann dies anders erfolgen als in Krisenzeiten, bzw. Zeiten des Umbruchs. Allerdings kann auch in diesen nicht gänzlich auf Maßnahmen verzichtet werden, weil Rückstände, die in diesen Zeiten entstehen, kaum aufholbar sind, aber vor allem

deshalb, weil Gesundheitsmanagement nur dann glaubwürdig ist, wenn es unabhängig von der Großwetterlage ist.

## 5 Fazit

Mit dem demografischen Wandel steigt in den meisten Unternehmen der Altersdurchschnitt. Geistige und körperliche Fitness werden immer wichtiger für Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Zwar ist die Grundvoraussetzung das Bewusstsein jedes Mitarbeiters für seine Eigenverantwortung, denn schließlich geht es um seinen Kopf und um seinen Körper. Dennoch kommt Unternehmen eine wachsende Bedeutung beim Flankieren zu. Mehr als heute muss in Bildung und in Gesundheit investiert werden – wenn nicht unbedingt finanziell, dann mit zeitlichen Ressourcen.

## Literatur

- Armutat, S. et al. (Hrsg. 2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld.
- Cisco, A. (2007): In der Dialogküche der Generationen, in: Happe, G. (Hrsg. 2007): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Wiesbaden.
- Gallup: Engagement Index in Deutschland 2009. Stand: 2009. URL: [germany.gallup.com](http://germany.gallup.com)
- Hirschhausen, E. v. (2009): Glück, Hamburg.
- Rühl, M./Hoffmann, J. (2008): Das AGG in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- TNS Emnid (2006): Studie zum demografischen Wandel; Andreas Dinges: Das „atmende“ Unternehmen, in: Happe, G. (Hrsg. 2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis: Mit Best-Practice-Berichten. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 94.
- Veenhoven, R.: World Database on Happiness, Erasmus University, Rotterdam. URL: <http://world-databaseofhappiness.eur.nl/>
- Zemke, R. et al. (2000): Generations at work, Amacon-Verlag, New York.

# Entspannung verzweifelt gesucht!

## Die 16 Lebensmotive als Leitlinien für ein ausgeglichenes Leben (nicht nur) für Extremjobber

Markus Brand und Frauke Ion

### 1 Das Reiss Profile als Basis einer ausgeglichenen Lebensbalance

Was macht ein Extremjobber in seiner Freizeit? Er versucht, sich zu entspannen – und setzt sich dabei oft selbst unter Druck. Da er gerne 110% gibt, kann aus „einer Runde Joggen“ das Trainieren für einen Marathon werden, aus dem einfachen „Füße hochlegen“ ein durchgeplanter Wellness-Tag, aus dem „Abend mit Freunden“ eine Barbecue-Party mit zahlreichen Gästen. Durch zu hohe Ansprüche an das Abschalten vom Job steht sich ein Extremjobber oft selbst im Weg, er will sich wenn auch „richtig“ entspannen und dabei keine halben Sachen machen.

Darüber hinaus leiden viele Extremjobber durch das lang anhaltende und konzentrierte Arbeiten am Schreibtisch an körperlichen Beeinträchtigungen wie Kopfschmerzen oder Rückenproblemen. Dies liegt nicht nur darin begründet, dass viele Extremjobber bereit sind, einen gewissen Preis für ihren beruflichen Erfolg zu zahlen. Trotz der hohen Belastung empfinden viele Extremjobber große Erfüllung bei der Arbeit, was lange Arbeitstage wie im Flug vergehen lässt. Dieses psychologische „Flow“-Erlebnis bei der Arbeit birgt aber auch die Gefahr, sich durch eine Vernachlässigung der physischen Bedürfnisse körperlich kaputt zu machen. Selbst wenn der Geist noch will, der Körper ist nur begrenzt leistungsfähig! Wie ein batteriebetriebenes Gerät kann der Körper nicht die ganze Zeit „volle Power“ bringen, ohne darauf zu achten, den Akku regelmäßig aufzuladen. Aus diesem Grund ist es für Extremjobber besonders wichtig, durch eine ausgeglichene Lebensführung sowohl für ihr psychisches als auch für ihr physisches Wohlbefinden zu sorgen – denn manchmal kann es besonders für einen Extremjobber gerade gesund und richtig sein, pünktlich nach Hause zu gehen.

Was aber treibt einen Extremjobber zu seinen Höchstleistungen an, was lässt ihn dieses „Flow-Gefühl“ bei der Arbeit empfinden? Und wie ist das Ziel einer ausgeglichenen Lebensbalance unter Berücksichtigung des psychischen und physischen Wohlbefindens zu erreichen? Um diese Fragen zu beantworten, soll in diesem

---

M. Brand (✉)

Institut für Lebensmotive, 50935 Köln, Deutschland

Beitrag das Reiss Profile als psychologisch fundiertes Tool zur Analyse der individuellen Motivation eines Menschen vorgestellt werden, das in der Mission „Lebensbalance“ wichtige Erkenntnisse bieten kann. Auf Basis der individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive werden Wege aufgezeigt, wie oftmals verborgene oder nur erahnte Bedürfnisse erkannt und daraus Erklärungen für Ereignisse aus der Vergangenheit sowie eine Orientierung für die Zukunft abgeleitet werden kann.

Zunächst soll ein grundlegendes Verständnis darüber ermöglicht werden, was Extremjobber zu ihren Leistungen motiviert. Darüber hinaus wird dargestellt, wie sie über ein Lebensbalance-Coaching angeleitet werden können, individuelle und passgenaue Maßnahmen für mehr persönliche Zufriedenheit und Entspannung zu entwickeln. Denn nur, wenn die entwickelten Maßnahmen mit der persönlichen Motivation übereinstimmen, kann die „Reißleine“ der psychischen und physischen Verausgabung gezogen und die verzweifelt gesuchte Entspannung gefunden werden.

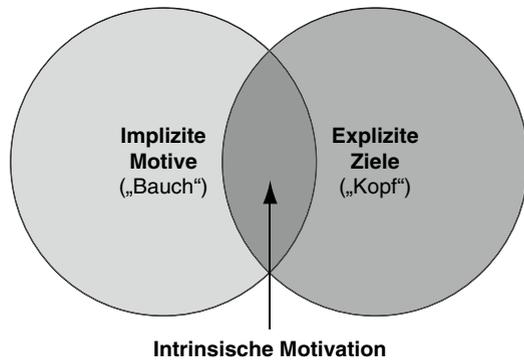
## 2 Der „Sweet Spot“ zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen

Das Reiss Profile bricht mit dem traditionellen Begriff der „Work-Life Balance“, unter dem basierend auf der Annahme einer Art „inneren Waage“ die Ausgewogenheit der Lebensbereiche Beruf und Freizeit verstanden wird. Vielmehr werden Berufs- und Privatleben im Sinne einer ganzheitlichen Lebensbalance als Lebensbereiche betrachtet, die stark ineinander greifen. Um Zufriedenheit und Ausgleich zu erreichen, sollte ein Mensch seine individuellen Bedürfnisse ganzheitlich berücksichtigen (vgl. Brand/Ion 2008). Der erste Schritt hin zu einer ausgeglicheneren Lebensführung besteht also darin, sich bewusst zu machen, welche individuelle Motivation dem bisherigen Verhalten in Beruf und Freizeit zugrunde liegt, aber auch welche bisher nicht erfüllten Bedürfnisse und Wünsche bestehen.

Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Gründe, die das Verhalten eines Menschen bestimmen können: jemand kann durch ein explizites Ziel, ein implizites Motiv oder eine Mischung aus expliziten Zielen und impliziten Motiven motiviert sein. Ein explizites Ziel ist rational gesetzt, wie z. B. das Erreichen einer bestimmten Umsatzhöhe. Im Gegensatz dazu ist ein implizites Motiv emotionaler Natur, wie z. B. das Bedürfnis, viel Kontakt mit anderen Menschen zu haben. Erreicht also beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter sein Umsatzziel vor allen Dingen über seine Kontaktfreude, ist der Motivationsfaktor eine Mischung aus expliziten Zielen und impliziten Motiven. Bildlich hilft es, sich explizite Ziele und implizite Motive als zwei Kreise mit einer Schnittmenge vorzustellen (vgl. Abb. 1):

Implizite Motive sind also stabile, in unserer Persönlichkeit begründete Prägungen, die uns antreiben und unsere Wahrnehmung beeinflussen. Oft werden diese lediglich als ein undeutliches „Bauchgefühl“ wahrgenommen, denn unsere Motive sind uns oft nicht bewusst, sondern durch unser genetisches Erbe und frühe Kindheitserfahrungen geprägt. Explizite Ziele dagegen werden in der Regel extern

**Abb. 1** Implizite Motive und Explizite Ziele. (Quelle: angelehnt an Kehr 2008)



vorgegeben oder von uns selbst bewusst und rational gesteckt. Sie werden durch soziale Komponenten, Normen und Werte beeinflusst, da sie das Ergebnis unserer eigenen Erwartungen und der Erwartungen anderer sind.

Nach Hugo M. Kehr (2008) entsteht intrinsische Motivation dann, wenn implizite Motive und explizite Ziele mit einer möglichst großen Schnittstelle übereinstimmen. Diese Schnittstelle wird in Anlehnung an den optimalen Treffpunkt im Sport (z. B. beim Golf- und Tennisschläger) „Sweet Spot“ genannt. In diesem Punkt können Aufgaben ohne große Anstrengung wie im „Flow“ erledigt werden, weil sie Spaß machen und mit ihr ein verfolgtes Ziel erreicht werden kann – wie es der oben als Beispiel aufgeführte Vertriebsmitarbeiter mit einem ambitionierten Umsatzziel und stark ausgeprägtem Bedürfnis nach Kontakt zu anderen Menschen vermutlich erlebt. Ein Extremjobber wird also bei der Arbeit vor allem dann ein „Flow“-Erlebnis verspüren, wenn in diesem Moment seine impliziten Motive und expliziten Ziele miteinander harmonisieren und er seine Ziele mit vergleichsweise wenig Energieaufwand erreichen kann.

Im Gegensatz dazu kann eine Aufgabe viel Kraft kosten, wenn jemand nach einem expliziten Ziel strebt, das nicht mit seinen impliziten Motiven übereinstimmt (z. B. bei einem Vertriebsmitarbeiter, der gerne alleine ist und dem Kontakt mit Menschen nach Möglichkeit lieber ausweicht). Immer dann, wenn derartige Diskrepanzen zwischen den Motiven und Zielen eines Menschen bestehen, ist viel Willenskraft (Volition) notwendig, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Somit stimmt der nur zu oft von Freunden und Kollegen gehörte Rat „Wenn du es wirklich willst, schaffst du es auch!“ nur kurzfristig. Langfristig ist man in der Regel erfolgreicher, wenn die impliziten Motive mit den gesetzten Zielen übereinstimmen. Die wahre Weisheit liegt also nicht in „Selbstüberlistung“ und darin, nach der Maxime des „eisernen Willens“ vorzugehen, sondern im Handeln gemäß der eigenen und individuellen Motivation.

Bestehen Diskrepanzen zwischen expliziten Zielen und impliziten Motiven über lange Zeit hinweg, kann es zu starken inneren Konflikten und physischen wie psychischen Problemen kommen – von Schlafstörungen über Burn-Out bis hin zu Depressionen und Abhängigkeiten (Alkohol, Medikamente, Spielsucht u. a.). Dieser Gefahr sind Extremjobber in hohem Maß ausgesetzt, da von ihnen kontinuierlich

voller Einsatz für externe Ziele gefordert wird. Umso wichtiger ist es also, dass sie regelmäßig innehalten und reflektieren, ob ihre expliziten Ziele mit ihren impliziten Motiven übereinstimmen.

Darüber hinaus lässt sich aus diesen Ausführungen zu den allgemeingültigen Faktoren des menschlichen Verhaltens eine weitere Erkenntnis ableiten: es reicht nicht aus, sich lediglich explizit-rational das Ziel zu setzen, entspannter und zufriedener zu werden. Nur wenn die richtigen, individuell an die Motivation eines Menschen angepassten Maßnahmen ergriffen werden, kann nachhaltig mehr Entspannung und Zufriedenheit erreicht werden. Als Ansatzpunkt und „Navigator“ hin zu einer ausgeglichenen Lebensbalance bietet sich das Reiss Profile mit seinen Aussagen über die individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive eines Menschen an.

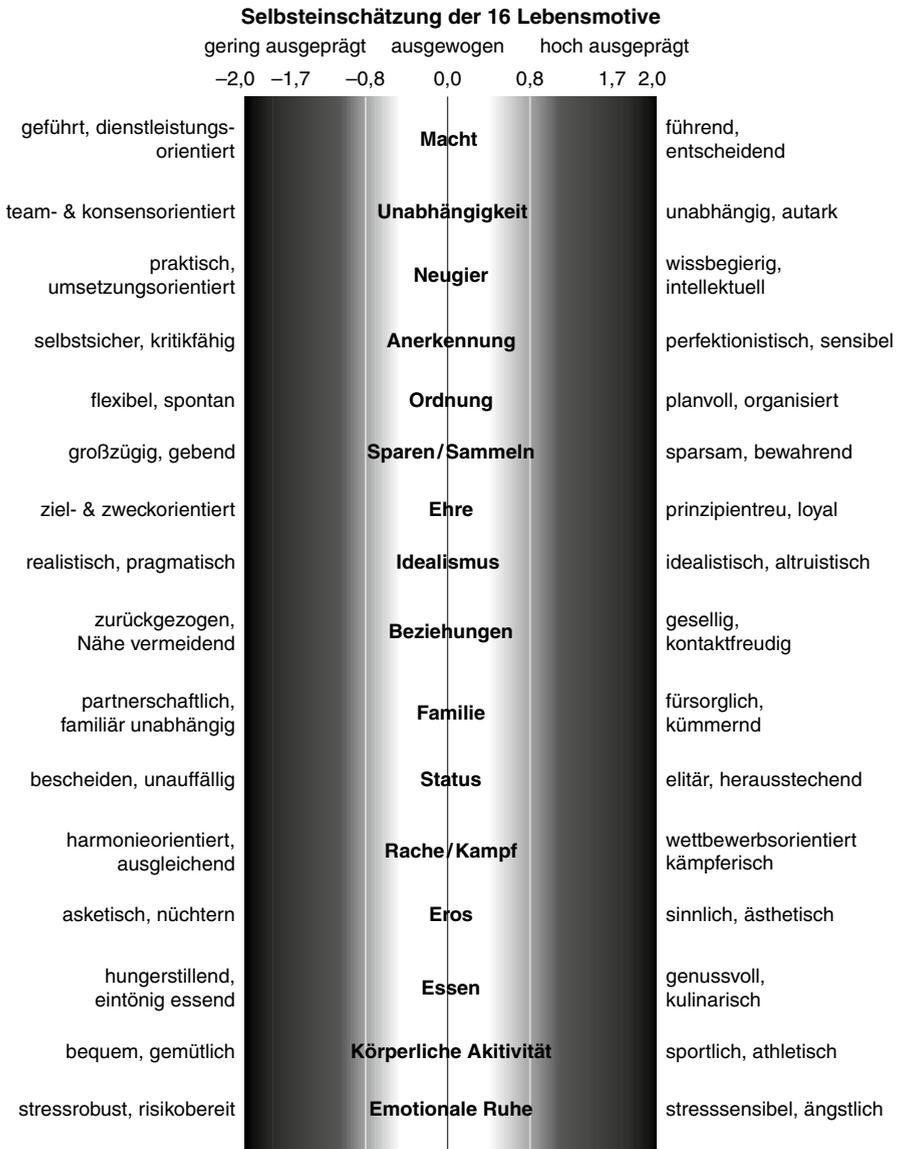
### 3 Das Reiss Profile und die Theorie der 16 Lebensmotive

Was sind die 16 Lebensmotive und was ist der Hintergrund des Reiss Profiles? Steven Reiss ist emeritierter Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University in Columbus, Ohio, USA. Als er in den neunziger Jahren lebensbedrohlich erkrankte, stellte er sich die Frage „War ich eigentlich glücklich in meinem Leben?“ Bei der Suche nach einer Antwort auf diese Frage entdeckte er eine Lücke in der wissenschaftlichen Motivationsforschung. Dort fehlten bislang Modelle zur Analyse der individuellen Motivstruktur. Nach seiner Genesung begab sich Reiss selbst an die Erforschung überdauernder Werte, Ziele und Motive. In neun großen internationalen Studien mit über 15.000 Probanden untersuchte er, welche „Endmotive“ den Menschen antreiben. Er fand heraus, dass es mit den sogenannten Lebensmotiven 16 fundamentale Werte und Bedürfnisse gibt, die uns motivieren: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sammeln/Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache/Kampf, Eros, Essen, körperliche Aktivität und emotionale Ruhe (vgl. Reiss 2009). Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die einzelnen Lebensmotive und die damit verbundenen Verhaltensmerkmale. Nutzen Sie die Übersicht in Abb. 2, um beim Lesen über die Ausprägungen Ihrer eigenen Lebensmotive nachzudenken und sie gemäß Ihres Selbstbildes in den Bogen zur Selbsteinschätzung in Abb. 3 eintragen.

Die individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive eines Menschen werden als sogenanntes Reiss Profile über einen Fragebogen mit 128 Aussagen ermittelt. Die Antworten werden von ausgebildeten Reiss Profile Mastern ausgewertet und in einem Balkendiagramm zusammengefasst, das jedes Motiv in seiner individuellen Ausprägung von  $-2$  (sehr niedrig ausgeprägt) bis  $+2$  (sehr hoch ausgeprägt) darstellt (siehe Abb. 3). Die Ausprägung eines Lebensmotivs sagt also im Wesentlichen etwas über die persönliche Bedeutung dieses Motivs für den jeweiligen Menschen aus. Dabei ist die Beschaffenheit der Motivstruktur eines Menschen einmalig und fast mit einem genetischen Fingerabdruck zu vergleichen, denn insgesamt sind über 6.000.000.000 verschiedene Motivkonstellationen möglich.

Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
<b>Macht</b>	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
<b>Unabhängigkeit</b>	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
<b>Neugier</b>	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen“ für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
<b>Anerkennung</b>	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen“ oder durch „was“ jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
<b>Ordnung</b>	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
<b>Sparen/Sammeln</b>	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten“. Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
<b>Ehre</b>	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
<b>Idealismus</b>	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
<b>Beziehungen</b>	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
<b>Familie</b>	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).
<b>Status</b>	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
<b>Rache /Kampf</b>	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
<b>Eros</b>	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z. B. Design, Kunst, Schönheit).
<b>Essen</b>	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d. h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
<b>Körperliche Aktivität</b>	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
<b>Emotionale Ruhe</b>	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

**Abb. 2** Übersicht über die 16 Lebensmotive nach Prof. Steven Reiss. (Quelle: Reiss Profile Germany GmbH, [www.reissprofile.eu](http://www.reissprofile.eu))



**Abb. 3** Reiss Profile Balkendiagramm zur Selbsteinschätzung der eigenen Lebensmotiveausprägungen (eigene Darstellung). Tragen Sie einen nach rechts ausgeprägten Balken in die Abbildung ein, wenn Sie glauben, dass Sie das jeweilige Lebensmotiv in einer hohen Ausprägung besitzen – je weiter nach rechts, desto stärker die Ausprägung (von +0,8 bis +2,0). Zeichnen Sie analog einen nach links ausgeprägten Balken ein, wenn Sie vermuten, vom Gegenteil angetrieben zu werden und das entsprechende Lebensmotiv in einer geringen Ausprägung zu besitzen (von -0,8 bis -2,0). Sind Sie sich nicht sicher, ob ein Lebensmotiv bei Ihnen hoch oder niedrig ausgeprägt ist, kann das ein Zeichen dafür sein, dass die Bedeutung des Lebensmotivs für Sie von der jeweiligen Situation abhängt. In diesem Fall sollten Sie je nach Grundtendenz nur einen geringfügig nach links oder rechts gerichteten Balken in die Abbildung eintragen (von -0,8 bis +0,8). Die Adjektive links und rechts des Balkendiagramms in Abb. 3 können Ihnen eine zusätzliche Orientierungshilfe sein.

Die Theorie der 16 Lebensmotive ist somit eine der wenigen Persönlichkeitstheorien, die testtheoretisch vollständig empirisch überprüft wurde. Zusätzlich hebt sich das Reiss Profile mit hohen Verlässlichkeits- und Beständigkeitswerten positiv von anderen Instrumenten ab: Die Test-Retest-Reliabilität liegt im Durchschnitt bei 83, die durchschnittliche interne Konsistenz bei 85. Das Reiss Profile misst also mit hoher Genauigkeit, was es zu messen vorgibt. Zusätzlich zeichnet sich das Reiss Profile mit einem Wert von weniger als 3% durch eine geringe soziale Erwünschtheit aus. Mit dieser Messgröße wird die Tendenz von Probanden bezeichnet, falsche Antworten zu geben, um einen „besseren Eindruck“ von sich zu vermitteln.

Seit 2002 wird das Reiss Profile in Deutschland in vielfältigen Bereichen als Gruppen- oder Einzelintervention wirksam eingesetzt – vom Management über den Leistungssport bis hin zu Partnerschaften und Privatleben. Grundlage ist dabei immer ein individuelles Rückmeldegespräch, in dem die Ergebnisse des Reiss Profiles mit einem ausgebildeten und zertifizierten Reiss Profile Master besprochen und auf die spezifische Fragestellung bezogen werden – wie der Wunsch nach einer ausgeglicheneren Lebensführung.

## 4 Umgang mit Eustress und Distress

Ein Ungleichgewicht in der eigenen Lebensbalance wird vor allem dann empfunden, wenn ein Mensch zu viel negativem Stress und zu wenig positivem Stress ausgesetzt ist. Diese Unterscheidung zwischen zwei Stressarten wurde von Hans Selye eingeführt, der sich intensiv mit der wissenschaftlichen Untersuchung von Stress auseinandergesetzt hat und als der „Vater der Stressforschung“ gilt. Negativer Stress, auch als Distress bezeichnet, ist der Überbegriff für alle Reize, die von einem Menschen als unangenehm oder überfordernd gewertet werden. Er führt zu einer erhöhten Anspannung des Körpers, die dauerhaft von einer Abnahme der Leistungsfähigkeit bis zum Burnout-Syndrom führen kann. Extremjobber sind durch ihren starken Ehrgeiz und externen Druck häufig in hohem Maß psychischem wie physischem Distress ausgesetzt.

Auf der anderen Seite werden mit positivem Stress oder Eustress alle Reize bezeichnet, die den Organismus positiv beeinflussen, die Aufmerksamkeit erhöhen und die psychische und physische Leistungsfähigkeit des Körpers fördern. Eine ausgewogenere Lebensführung kann also erreicht werden, indem nicht nur Bewältigungsstrategien für Distress entwickelt werden, sondern vor allem Methoden und Maßnahmen eingesetzt werden, um Eustress zu erzeugen. Das Reiss Profile stellt einen Weg dar, um genau diese Schritte zu gehen. Dazu wird in einem Lebensbalance-Coaching zunächst ein grundlegendes Verständnis dafür entwickelt, welche fundamentalen impliziten Motive einen Menschen antreiben. Auf dieser Basis können individuelle Maßnahmen entwickelt werden, um negativen Stress zu vermeiden, positiven Stress zu erzeugen und somit die persönliche Lebenszufriedenheit zu erhöhen.

## 5 Die Karrieretreiber

Welche konkreten impliziten Motive können nun einen Extremjobber zu seinem hohen Einsatz motivieren? Extremjobbern wird oft ein ungesundes Verhältnis zur Arbeit nachgesagt, schon der Begriff „Workaholic“ leitet sich vom Wort „Alcoholic“ ab. Sicherlich gibt es Menschen, die z. B. vor den Problemen in ihrem Leben fliehen, indem sie sich in die Arbeit flüchten. Wir können mit Hilfe der 16 Lebensmotive einen individuellen Blick auf das Thema werfen.

In seinem Buch „The Normal Personality“ geht Reiss (2008) näher auf die generelle Gefahr ein, Abnormalität mit Individualität zu verwechseln. Entsprechend ist es wichtig, den hohen Einsatz von Extremjobbern nicht per se als eine abnormale Flucht vor persönlichen Problemen, sondern als einem normalen Ausdruck ihres individuellen Leistungsbedürfnisses wahrzunehmen. Die meisten Extremjobber sind nicht auf ungesunde Art und Weise „süchtig“ nach Arbeit, sondern verspüren währenddessen durch positiven statt negativem Stress ein zufriedenes „Flow“-Erlebnis, da ihre impliziten Motive und expliziten beruflichen Ziele übereinstimmen. Extremjobbing ist nach Steven Reiss also in der Regel keine „Krankheit“, sondern ein spezifischer „Persönlichkeitstypus“, der in bestimmten Ausprägungen der individuellen Bedürfnisse begründet ist. Diese impliziten Motive können nun anhand des Reiss Profiles von „Manuel Manager“, einem typischen Extremjobber, näher spezifiziert werden (vgl. Abb. 4):

Vor allem vier Lebensmotive sind als „Karrieretreiber“ wirksam und können einen Menschen dazu veranlassen, seinen Job mit großem zeitlichen und persönlichen Engagement zu bestreiten: ein hoch ausgeprägtes Bedürfnis nach Macht, ein hoch oder niedrig ausgeprägtes Lebensbedürfnis der Ehre, ein hoch ausgeprägtes Bedürfnis nach Status sowie ein hoch ausgeprägter Wunsch nach Rache/Kampf. Zusätzlich ermöglicht das Ausleben dieser Karrieretreiber häufig auch einen schnellen Aufstieg in klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen (vgl. Brand/Ion 2009):

- Hoch ausgeprägtes Machtmotiv: Die Ausprägung des Machtmotivs beschreibt den Wunsch nach Einfluss- und Verantwortungsübernahme eines Menschen. Wer ein hoch ausgeprägtes Machtmotiv besitzt, entscheidet in der Regel schnell und ist sehr zielstrebig. Er führt gerne und ist leistungs- und eher sachorientiert. Aufgrund seines Strebens nach Führung und Verantwortung fällt es der Person oft leicht, den klassischen Führungsaufgaben gerecht zu werden und sie versucht, ihre Führungsposition zu stabilisieren oder sogar auszubauen.
- Hoch oder niedrig ausgeprägtes Ehremotiv: Das Lebensmotiv der Ehre beschreibt, wie wichtig einem Menschen die Einhaltung von Prinzipien, Loyalität und moralische Integrität sind. Wer ein hoch ausgeprägtes Ehremotiv besitzt, fühlt sich seinem Arbeitgeber gegenüber in der Regel stark verpflichtet und engagiert sich oft auch über das formal vereinbarte Maß hinaus für den Unternehmenserfolg. Wer hingegen ein niedrig ausgeprägtes Ehremotiv hat, ist eher pragmatisch eingestellt, so dass er sich ziel- und zweckorientiert nach dem

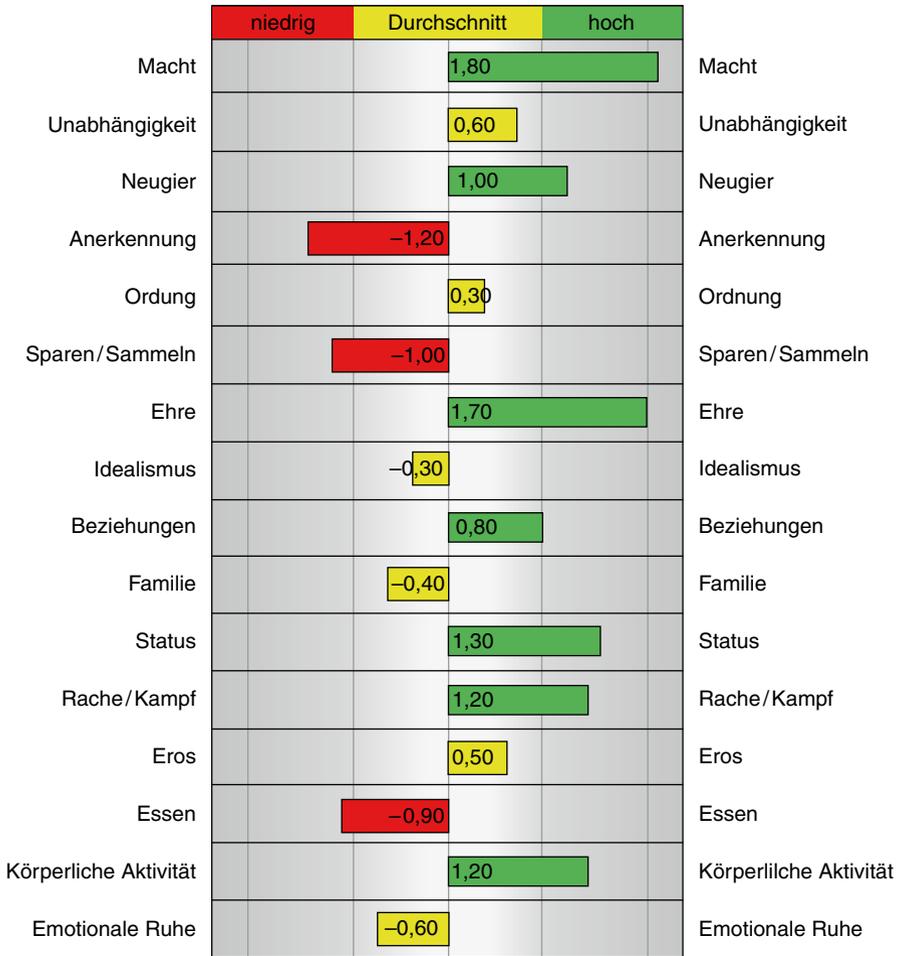


Abb. 4 Reiss Profile von Manuel Manager

(überspitzt formulierten) Motto „der Zweck heiligt die Mittel“ verhält. Für einen Extremjobber mit einem niedrig ausgeprägten Ehremotiv kann also ein hoher Arbeitseinsatz auch das Mittel zum Zweck des schnellen beruflichen Aufstiegs sein. Auf der anderen Seite profitiert auch das unternehmerische Umfeld von der ausgelebten Ziel- und Zweckorientierung eines Mitarbeiters, da dieser gerne seinen Teil dazu beiträgt, mit Traditionen zu brechen, Veränderungen anzustoßen und Prozesse zu optimieren.

- Hoch ausgeprägtes Statusmotiv: Das Statusmotiv beschreibt das Streben eines Menschen nach materiellem oder immateriellem Besitz wie Reichtum, Positionen und Titel. Ein Mensch mit einem hoch ausgeprägten Statusmotiv wird also einen hohen Einsatz dafür bringen, bei anderen „einen guten Ruf zu haben“ und

einer Elite anzugehören. Für ihn ist eine gehobene Führungsposition schon an sich erstrebenswert, was durch Statussymbole wie einem schicken Firmenwagen oder dem Einzelbüro mit Panoramafenster noch verstärkt wird.

- Hoch ausgeprägtes Rache-/Kampf-Motiv: Das Lebensmotiv Rache/Kampf verdeutlicht, wie ausgeprägt der Wunsch eines Menschen nach Gewinnen und „besser als andere sein“ ist. Jemand mit einem hoch ausgeprägten Rache-/Kampf-Motiv ist sehr konkurrenzbewusst und möchte sich im gefühlten Wettbewerb gegen andere durchsetzen. Er wird durch den Erfolg anderer noch zusätzlich angetrieben und ist bereit, einen hohen Einsatz dafür zu leisten, mit ihnen gleichzuziehen oder sie zu übertreffen. Neben seinen persönlichen Zielen wird also auch der Erfolg des eigenen Verantwortungsbereichs im Unternehmen gegenüber anderen Abteilungen oder Konkurrenten hoch gewertet.

Es sollte dabei bedacht werden, dass nicht alle vier Karrieretreiber in diesem Ausmaß ausgeprägt sein müssen! Der Umgang mit Arbeit wird immer über die gesamte Lebensmotivstruktur eines Menschen bestimmt, denn alle 16 Lebensmotive können als Plattform für außergewöhnliche Leistungen dienen. Die Karrieretreiber verdeutlichen nur, dass es Menschen mit diesen Lebensmotivausprägungen in der Regel weniger Energie kostet ihre beruflichen Ziele zu erreichen als jemand, der die Karrieretreiber nicht oder nur zum Teil besitzt. Die Karrieretreiber entsprechen also impliziten Motiven, die es wahrscheinlich machen, dass jemand ein „Flow“-Erlebnis bei der Arbeit verspürt und zum Extremjobbing neigt. In diesem Fall mögen andere die Bezeichnung Workaholic zwar zutreffend finden, während sich der Betroffene wohl nur in den seltensten Fällen selbst so bezeichnen würde. Statt seine beruflichen Herausforderungen und den hohen Workload als negativen Stress zu empfinden, sieht er sie positiv als Herausforderung und zieht Befriedigung aus dem Ausleben seiner Bedürfnisse.

## 6 Die privaten Lebensmotive

Während die Karrieretreiber vor allen Dingen im beruflichen Kontext relevant sind, gibt es mit einem hoch ausgeprägten Familienmotiv, hoch ausgeprägten Erosmotiv, hoch ausgeprägten Essensmotiv sowie hoch oder niedrig ausgeprägtem Motiv der körperlichen Aktivität auf der anderen Seite auch die privaten Lebensmotive, die sich vor allen Dingen auf den Freizeitbereich beziehen:

- Hoch ausgeprägtes Familienmotiv: Die individuelle Ausprägung des Familienmotivs eines Menschen beschreibt, ob jemand eher fürsorglich oder partnerschaftlich zu seinen Kindern und seinem Partner eingestellt ist. Wer ein hoch ausgeprägtes Familienmotiv besitzt, hat häufig einen starken Kinderwunsch, verbringt gerne Zeit mit seiner Familie und mag das Gefühl von ihnen gebraucht zu werden.
- Hoch ausgeprägtes Erosmotiv: Eros bezeichnet nach Steven Reiss das Streben nach Sexualität, Lust, Schönheit oder Ästhetik. Während jemand mit einem niedrig ausgeprägten Erosmotiv meist einen eher asketischen Lebensstil pflegt,

zieht ein Mensch mit einem hoch ausgeprägten Erosmotiv Befriedigung aus körperlicher Leidenschaft sowie aus sinnlichem Erleben von Kunst oder Musik.

- Hoch ausgeprägtes Essensmotiv: Das Lebensmotiv Essen macht deutlich, wie gerne jemand isst oder sich gedanklich mit Essen beschäftigt. Menschen mit gering ausgeprägtem Essensmotiv sehen Essen vorwiegend als „biologische Notwendigkeit“. Für eine Person mit einem hoch ausgeprägten Essensmotiv ist Essen jedoch auch „Seelennahrung“ und wird mit Genuss verbunden.
- Hoch oder niedrig ausgeprägtes Motiv der körperlichen Aktivität: Mit dem Lebensmotiv der körperlichen Aktivität wird nach Steven Reiss ausgedrückt, wie sehr ein Mensch den Wunsch verspürt seinen Körper zu bewegen und zu spüren. Wer dieses Lebensmotiv hoch ausgeprägt hat, führt in der Regel gerne einen aktiven Lebensstil und treibt viel und regelmäßig Sport.

Ob und wie wir durch das Ausleben einer Lebensmotivausprägung – sei es ein Karrieretreiber oder ein privates Lebensmotiv – Befriedigung erfahren, hängt immer von der gesamten Motivkonstellation eines Menschen ab. Die 16 Lebensmotive „überlagern“ und beeinflussen sich gegenseitig, sie können sich gegenseitig verstärken, aber auch im Widerspruch zueinander stehen. Eine intensive Beschäftigung mit den eigenen Lebensmotiven erfordert also auch Mut: die Courage, sich nicht nur angenehmen Erkenntnissen als „Klebstoff“ der persönlichen Motivation zu stellen, sondern auch möglichen „Sprengstoff“ in der Konstellation der eigenen Motive zu entdecken.

## **7 Harmonien und Disharmonien in einer Lebensmotivstruktur**

Wenn zwei oder mehr Motive harmonisch miteinander vereinbart werden können, entsteht durch diese Synergie als ein starkes Gefühl von Zufriedenheit, das Aufgaben wie im Flow mit gesteigerter Leistung erfüllen lässt. Für viele Extremjobber ergänzen sich beispielsweise ihr hoch ausgeprägtes Macht- und Statusmotiv, da sie sich durch ihre guten Leistungen und ihr starkes Engagement oft in eine einflussreiche Position hineingearbeitet haben, in der ihre Meinung geschätzt und gewollt ist. Zusätzlich ist mit einer derartigen Position oft ein hohes Einkommen verbunden, das es ihnen ermöglicht, auch ihren materiellen Statusbedürfnissen gerecht werden zu können.

Stehen sich die Bedürfnisse eines Menschen hingegen durch die individuellen Motivausprägungen konträr und disharmonisch gegenüber, kann dies zu innerer Unzufriedenheit, Entscheidungsschwierigkeiten oder Gewissensbissen führen. Dies kann z. B. bei einem jeweils hoch ausgeprägten Neugier- und Ordnungsmotiv der Fall sein, da der im Ordnungsmotiv begründete Wunsch nach Struktur, Voraussicht, Planung und Routine oft im Widerspruch zur Offenheit und Spontaneität gegenüber Neuem steht.

Verfolgt ein Mensch also das Ziel, insgesamt ausgeglichener und zufriedener zu werden, kann in einem ersten Schritt überprüft werden:

- Welche Lebensmotivausprägungen sich gegenseitig verstärken und welche Bedürfniskombinationen weniger gut miteinander harmonieren
- Ob die Ausprägungen der Karrieretreiber im Beruf zufriedenstellend ausgelebt bzw. welche Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden
- Ob die Ausprägungen der privaten Lebensmotive in der Freizeit zufriedenstellend ausgelebt bzw. welche Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Basierend auf dieser Analyse können die ersten Maßnahmen abgeleitet werden, um die individuellen Lebensmotive in Beruf und Freizeit noch stärker als Motivationsplattform zu nutzen.

Einerseits kann hierzu jemand mit einem hoch ausgeprägten Machtmotiv für den Berufsalltag versuchen, im Job zusätzliche Führungsaufgaben zu übernehmen. Ein Mensch mit einem hoch ausgeprägten Rache/Kampf-Motiv kann im Arbeitsalltag stärker motiviert werden, wenn er sich selbst eine detaillierte Zielplanung macht oder seinen Chef um eine Zielvereinbarung bittet. Wer ein stark ausgeprägtes Neugiermotiv besitzt, wird es in der Regel motivierend finden, sich intensiv in ein neues Gebiet einzuarbeiten. Eine Person mit einem gering ausgeprägten Ordnungsmotiv kann sich vornehmen, endlich aus den „das haben wir schon immer so gemacht“-Prozessen auszubrechen und Veränderungen und Optimierungen anzustoßen.

Andererseits kann sich auf den Freizeitbereich bezogen jemand mit einem hoch ausgeprägten Familienmotiv dafür entscheiden, am Wochenende noch bewusster in die „Familienidylle“ abzutauchen. Hat jemand ein hoch ausgeprägtes Erosmotiv, kann Freiraum für zusätzliche „Liebeszeiten“ mit dem Partner, Zeit für sinnlichen Genuss, ein künstlerisches Hobby geschaffen werden. Ein Mensch mit einem hoch ausgeprägten Essensmotiv kann das Wochenende z. B. mit dem Einkaufen qualitativ hochwertiger Zutaten, der gekonnten Zubereitung und einer zelebrierten Mahlzeit beginnen. Wem hingegen durch ein hoch ausgeprägtes Motiv der körperlichen Aktivität die körperliche Leistungsfähigkeit wichtig ist, kann Maßnahmen ableiten, um seinen Körper am Wochenende noch stärker herauszufordern. Im Gegensatz dazu bietet es sich für eine Person mit einem niedrig ausgeprägten Motiv der körperlichen Aktivität an, sich bewusst zu erlauben, es sich genüsslich auf der Couch oder im Bett gemütlich zu machen (am besten ohne berufliche Unterlagen ...).

## **8 Das Reiss Profile als Leitlinie für eine ausgeglichene Lebensbalance nutzen**

Bisher wurden Lebensbereiche Beruf und Freizeit im Sinne des klassischen Work-Life-Balance-Paradigmas getrennt voneinander betrachtet. Mit den Karrieretreibern wurde erläutert, welche impliziten Motive ein Extremjobber haben kann, sich in

dem von ihm gewählten starken Ausmaß für seinen beruflichen Erfolg einzusetzen. Auf der anderen Seite wurde mit den sogenannten privaten Lebensmotiven dargestellt, auf welcher Motivationsbasis auch in der Freizeit Entspannung gefunden werden kann. Aber um wirklich glücklich zu sein, bedarf es unserer Erfahrung nach mehr, als den Spagat zwischen Beruf und Freizeit zu schaffen. Nachhaltiger ist es, über eine bewusste Auseinandersetzung mit den konkreten impliziten Motiven eines Menschen die individuellen Bedürfnisse in allen Lebensbereichen auszuleben. Wer beispielsweise durch ein stark ausgeprägtes Neugiermotiv eine hohe Motivation durch Wissenserwerb erfährt, kann durch das Lernen einer Sprache unabhängig davon Zufriedenheit erfahren, ob deren Anwendung im beruflichen oder privaten Kontext erfolgt. Auch intellektuell anspruchsvolle Diskussionen werden jemandem mit hoch ausgeprägtem Neugiermotiv sowohl bei Projekttreffen im Unternehmen als auch bei einem Glas Wein mit Freunden Werteglück verschaffen. Folgende Beispiele verdeutlichen, wie die individuellen Bedürfnisse in seinen verschiedenen Lebensbereichen ganzheitlich berücksichtigt werden können – die Ausprägungen der Karrieretreiber in der Freizeit ebenso wie die der privaten Lebensmotive im Job:

- Eine Person mit einem hoch ausgeprägten Familienmotiv trägt oft den inneren Konflikt in sich, gleichzeitig viel Zeit mit der Familie verbringen und einen hohen Einsatz im Job zeigen zu wollen. Um nicht entweder nur das eine oder ausschließlich das andere Bedürfnis zu berücksichtigen, kann es sich z. B. anbieten, an einem festen Abend in der Woche früh nach Hause zu kommen, mit den Kindern zu Abend essen, sie ins Bett zu bringen und im Anschluss daran im Homeoffice weiterzuarbeiten.
- Wer ein hoch ausgeprägtes Motiv der körperlichen Aktivität besitzt, lebt dies häufig vor allem in der Freizeit aus. Aber auch im Berufsleben kann das Bedürfnis nach Bewegung z. B. über die Anschaffung eines Stehpultes oder ein bewusstes Nehmen der Treppe statt des Aufzugs berücksichtigt und die erlebte Zufriedenheit im Arbeitsalltag deutlich gesteigert werden.
- Ein hoch ausgeprägtes Rache/Kampf-Motiv treibt viele Menschen vor allem im Berufsleben an. Aber auch in der Freizeit kann es z. B. in Verbindung mit einem hoch ausgeprägten Motiv der körperlichen Aktivität und einem hoch ausgeprägten Beziehungsmotiv bei einem Mannschaftssport ausgelebt werden und zu gefühlter Zufriedenheit und Ausgeglichenheit führen.

## **9 Die 16 Lebensmotive als Motivationsplattform für psychisches und physisches Wohlbefinden**

Darüber hinaus sind Extremjobber wie bereits erläutert oft so leistungsmotiviert, dass ihnen ein natürlicher „Bremsmechanismus“ fehlt, um neben ihrem psychischen Wohlbefinden auch ihr physisches Wohlbefinden ausreichend zu beachten. Ganz nach dem Motto „der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach“ ist es gerade für

sie zusätzlich von zentraler Bedeutung, die Ausprägungen anderer Lebensmotive zu nutzen, um in Beruf wie Freizeit bewusst nicht nur ihre psychischen, sondern auch ihre physischen Bedürfnisse zu berücksichtigen:

- Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Motiv der körperlichen Aktivität neigen im Berufsleben oft dazu, lange Phasen ohne Unterbrechung am Schreibtisch zu sitzen, was z. B. zu Rückenproblemen führen kann. Wer jedoch beispielweise ebenfalls ein hoch ausgeprägtes Beziehungs- oder gering ausgeprägtes Unabhängigkeitsmotiv besitzt, kann sein niedrig ausgeprägtes Motiv der körperlichen Aktivität „überlisten“, indem er bewusst zum Kollegen geht, statt ihn aus Bequemlichkeit anzurufen.
- Wer ein niedrig ausgeprägtes Essensmotiv besitzt, wird nicht durch Essen an sich motiviert. Im Arbeitsalltag kann dies dazu führen, dass derjenige so vertieft in seine Arbeit ist, dass er das Essen und Trinken entweder ganz vergisst oder sogar versucht Hunger und Durst zu ignorieren, weil er sich in seiner Konzentration gestört fühlt. Gerade bei „Kopfarbeit“ ist für ein hohes Leistungsniveau jedoch eine ausreichende Versorgung des Körpers mit Flüssigkeit und Nährstoffen notwendig. Hier kann es einerseits helfen, sich z. B. über ein hoch ausgeprägtes Status- und ein gering ausgeprägtes Sammeln/Sparen-Motiv den motivierenden Luxus zu leisten, sich das Frühstück über einen fest engagierten Dienstleister direkt an den Schreibtisch bringen zu lassen. Billiger, aber ebenso motivierend kann es bei einem hoch ausgeprägten Beziehungs- oder niedrig ausgeprägten Unabhängigkeitsmotiv sein, regelmäßig gemeinsam mit den Kollegen Mittagspause zu machen.
- Trotz einer auspowernenden Woche geben viele Extremjobber auch in der Freizeit 150%. Wer z. B. ein niedrig ausgeprägtes Lebensmotiv der emotionalen Ruhe besitzt, wird sich eher für Fallschirmspringen oder Klettern begeistern als für Thermenbesuche oder Yogakurse. Um den eigenen Körper jedoch nicht konstant überzustrapazieren, kann es für Menschen mit einem niedrig ausgeprägten Sammeln/Sparen- und hoch ausgeprägtem Rache/Kampf-Motiv eine Alternative sein, sich den gewünschten „Kick“ bei einem Casinobesuch zu holen.
- Wie wertvoll körperliche Bewegung ist wissen – rein rational – mittlerweile alle. Mittels Reiss Profile finden sie mit Unterstützung eines Reiss Profile Profis Wege zur Bewegung, auch wenn sie kein intrinsisches Streben nach körperlicher Aktivität haben. Ein gutes Beispiel ist der Manager, der dank seines hohen Strebens nach Status Spaß am Sport fand. Er engagierte einfach den teuersten Personal- und Fitnesstrainer seiner Stadt, der bereits mit vielen Prominenten und Politikern arbeitete ...

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen, wie ein Mensch passgenaue Maßnahmen und Methoden entwickeln kann, um seine persönlichen Bedürfnisse im Berufs- wie im Privatleben zu berücksichtigen. Denn ähnlich wie ein Manager oft abends im Bett noch darüber nachdenkt, wie er ein berufliches Problem lösen kann oder einen die Erinnerung an einen schönen Grillabend mit Freunden am Sonntag durch den Montagmorgen trägt, sind Arbeit und Freizeit keine strikt voneinander getrennten Welten, sondern sollten ganzheitlich betrachtet werden.

## 10 Den eigenen Weg zu Entspannung suchen – und finden!

Das Reiss Profile bietet (nicht nur) Extremjobbern einen Ansatzpunkt, durch eine Berücksichtigung der individuellen (psychischen wie physischen) Bedürfnisse zum „Navigator“ durch berufliche wie private Gewässer zu werden. Das Reiss Profile ‚erfindet‘ nicht die Motivstruktur und damit den Lebenssinn eines Menschen, sondern hilft ihm, diese zu entdecken. Im Gegensatz zu gängigen Typologien wie Insights Discovery, MBTI oder DISG wird nicht nur geklärt wie sich jemand verhält, sondern vor allen Dingen warum. Kennt ein Mensch seine individuellen Lebensmotive, kann er einerseits sein Leben leicht daraufhin überprüfen, inwieweit die persönlichen Motivatoren in den verschiedenen Lebensbereichen berücksichtigt werden. Anschließend können Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Lebensqualität abgeleitet und so die (nicht nur) von Extremjobbern oftmals verzweifelt gesuchte Entspannung gefunden werden.

Beachten Sie bitte, dass eine Kenntnis der eigenen Lebensmotivausprägungen an sich kein „Allheilmittel“ und keine „eierlegende Wollmilchsau“ ist. In welchem Grad über ein auf dem Reiss Profile basierendes Lebensbalance-Coaching tatsächlich eine ausgeglichene Lebensbalance erreicht wird, ist immer abhängig davon, was der Einzelne aus der Erkenntnis seiner impliziten Motive macht und welche Maßnahmen er für sich ableitet. Da bestimmte Motivkonstellationen sich für einen Menschen im Alltag gegenseitig positiv verstärken, während sie der andere nur schwierig miteinander vereinbaren kann, sind auch die abgeleiteten Maßnahmen sehr individuell. Jeder Mensch lebt ein anderes Leben, daher muss auch jeder Mensch seinen eigenen Weg finden, zum „Navigator“ eines bewussten Umgangs mit den individuellen Bedürfnissen in allen Lebensbereichen zu werden.

Dabei sollte das Streben nach einer ausgeglicheneren Lebensführung ausschließlich an der individuellen Motivation ansetzen. Es ist kein „Wettbewerb um das ausgeglichene Leben“, jeder muss entsprechend seiner impliziten Motive seinen eigenen Weg gestalten und gehen.

Denn während im Arbeitsumfeld oft nach der Devise „ein Häuptling kennt keinen Stress“ gehandelt wird, ist auf alle Lebensbereiche bezogen doch der Häuptling am zufriedensten, der durch die Kenntnis seiner individuellen Motivatoren mit (Eu- und Dis-)Stress umzugehen weiß.

## Literatur

Brand, M./Ion, F. (2008): 30 Minuten für mehr Work-Life Balance durch die 16 Lebensmotive, Offenbach.

Brand, M./Ion, F. (2009): Motivorientiertes Führen, Offenbach.

Kehr, H. M. (2008): Authentisches Selbstmanagement. Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke, Landsberg.

Reiss Profile Germany GmbH: <http://www.reissprofile.eu>

Reiss, S. (2008): The normal personality: A new way of thinking about people, Cambridge.

Reiss, S. (2009): Wer bin ich und was will ich wirklich? Mit dem Reiss Profile die 16 Lebensmotive erkennen und nutzen, München.

# Balance liegt in der Natur des Menschseins

## Warum Authentizität eine Work-Life Balance überflüssig macht

Paul J. Kohtes

Ein Zen-Schüler fragt seinen Lehrer:

„Wenn ich mir richtig Mühe gebe, wie lange brauche ich?“

Der Lehrer sagt: „Fünf Jahre bestimmt.“

Der Schüler: „Was? Fünf Jahre? Wenn ich mich aber vollständig bemühe, dann?“

Antwort: „Ja, ich verstehe, dann brauchst du mindestens zehn Jahre.“

### 1 Einführung

Die meisten Führungskräfte lieben ihre Arbeit, noch mehr die selbstständigen Unternehmer. Aus ihrer relativen Freiheit in der Arbeit ziehen sie Lebenssinn. Das damit verbundene hohe Arbeitsvolumen ist für sie vielfach ein wichtiger Faktor persönlicher Selbstbestätigung. Die Kehrseite der Medaille: Eine hohe Arbeitsmotivation und eine tiefe Verbundenheit mit den eigenen beruflichen Aufgaben immunisieren nicht gegen die typischen Folgeerscheinungen einer einseitig verstandenen Leistungs- und Berufsorientierung. Nahezu alle Führungskader sind von den systembedingten Anforderungen im Business betroffen. Die meisten leiden – oft uneingestanden – unter Dauer-Stress und überschreiten irgendwann, vor allem im Zuge einer unter den Vorzeichen der Globalisierung fast schon üblich gewordenen 24/7-Verfügbarkeit, ihre körperlichen und geistigen Grenzen. Programme zur Work-Life Balance müssen deshalb, wollen sie diese spezielle Zielgruppe erreichen, bei der persönlichen Selbstverortung dieser Leistungseliten ansetzen.

Für viele Extremjobber ist Arbeit ihr Leben und sie ordnen – häufig sehr bewusst – private beziehungsweise nicht spezifisch leistungsorientierte Entfaltungsräume ihrer beruflichen Ausrichtung unter. Dieser einseitigen Fokussierung – deren die Gesundheit beeinträchtigenden Folgen viele Führungskräfte durchaus spüren – schlicht einen neuen Gegenpol, nämlich die stärkere Berücksichtigung lebensweltlicher Aspekte, zur Seite zu stellen, stellt diese Zielgruppe vor auf den ersten Blick

---

P. J. Kohtes (✉)

Identity Foundation – Gemeinnützige Stiftung für Philosophie,

c/o Ketchum Pleon Partners GmbH, Bahnstraße 2, 40212 Düsseldorf, Deutschland

e-mail: Paul.Kohtes@identity-foundation.de

unüberwindbar scheinende persönliche Widersprüche. Engagierte Manager erfahren ihr Bedürfnis nach mehr Balance dann nämlich leicht als persönliche Schwäche und fragen sich, wie sie sich mehr Freiräume schaffen können, ohne dabei ihre berufliche Reputation aufs Spiel zu setzen. Und sie stehen vor der Herausforderung, die Erwartungen, die nicht nur ihr berufliches Umfeld an sie stellt, sondern welche sie durch ihr eigenes Selbstbild, das in hohem Maße auf ihrer Leistungsfähigkeit fußt, zusätzlich nähren, weiterhin zu erfüllen.

Um dieser Entweder-oder-Falle zu entgehen, erscheint es sinnvoll, das Thema Work-Life Balance nicht alleine im Zuge allgemeiner betrieblicher Gesundheitsprogramme zu adressieren, sondern Top-Führungskräften – unter anderem im Rahmen persönlicher Coachings – Mittel an die Hand zu geben, wie sie im direkten Kontext ihres beruflichen Wirkens einen behutsamen persönlichen Change-Prozess einleiten können. Mit kurzen, effizienten Übungen, die leicht ins Tagesgeschäft integriert werden können, lässt sich so ein Wandel anstoßen, der Raum für eine kritische Selbstreflexion schafft und zwischen den vermeintlichen Gegenpolen Leistung und Leben konstruktiv vermittelt.

Im Folgenden soll das Spannungsverhältnis, in dem Führungskräfte nach einer besseren Work-Life Balance suchen, anhand zweier Studien, die die gemeinnützige Stiftung für Philosophie Identity Foundation aus Düsseldorf in den Jahren 2006 und 2009 realisiert hat, näher betrachtet werden. Darauf aufbauend werden verschiedene managementtaugliche Übungen dargestellt, die es Führungskräften erleichtern können, ihre Wahrnehmungsperspektive im beruflichen Alltag zu erweitern, sich neue Ressourcen persönlicher Balance zu erschließen und ihr Selbstbild zu verändern. Abschließend wird das Programm „Zen for Leadership“ vorgestellt, das Managern die Möglichkeit bietet, sich im überschaubaren Rahmen von zweieinhalb Tagen eine temporäre Auszeit zu gönnen, um frei von äußeren Anforderungen und den Zwängen des Tagesgeschäfts ihre Berufs- und Lebensausrichtung unter neuen Vorzeichen zu betrachten.

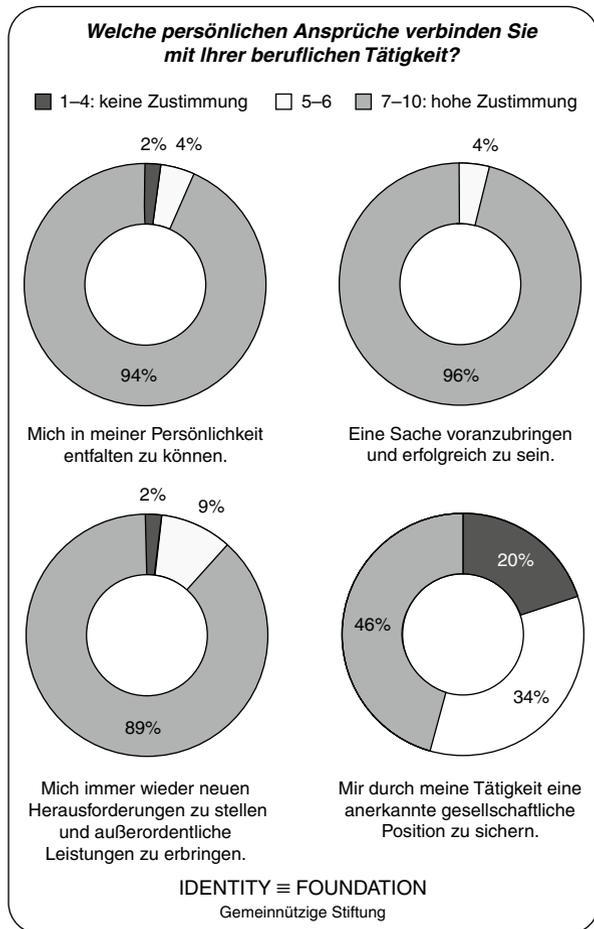
## 2 Auf der Suche nach einer besseren Work-Life Balance – Führungskräfte im Spannungsverhältnis

**Persönliche Entfaltung ist für die meisten Führungskräfte unabdingbar** Die Spitzenkräfte der deutschen Wirtschaft leben vor allem für ihren Beruf. Mit ihrer Arbeit etwas zu bewirken und erfolgreich zu sein, ist eines ihrer größten Anliegen. Und so ist es nicht verwunderlich, dass sie auch ihre Werte und Ziele vor allem im beruflichen Kontext verorten und dort vordergründig ihren Lebenssinn finden. Die Kehrseite dieses professionellen Habitus: Der Wunsch nach Selbstverwirklichung muss nicht nur hinter den in der Unternehmenswelt wahrgenommenen Zwängen zurückstehen, sondern zuweilen auch der permanenten Suche nach Anerkennung weichen. Diese Erkenntnisse offenbart eine Studie der Identity Foundation aus dem Jahr 2009 (vgl. Kohtes 2009, S. 100 ff.). Im Auftrag der Stiftung hatte das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen

200 Führungskräfte aus Deutschland und der Schweiz aus allen Branchen zu ihren Lebensmotivationen, Sinnvorstellungen und Werten befragt. 70% der Teilnehmer waren Vorstände, Geschäftsführer und persönlich haftende Gesellschafter. Im Durchschnitt waren die Befragten 46 Jahre als, 20% von ihnen Frauen.

Betrachtet man die Ergebnisse im Detail, so wird augenscheinlich, dass sich die meisten Führungskräfte in einem permanenten Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung und dem Wunsch nach äußerer Anerkennung befinden (vgl. Abb. 1)<sup>1</sup>.

94% aller Befragten sagen sehr deutlich, dass es ihnen wichtig ist, sich in ihrer Persönlichkeit entfalten zu können. Doch wie sehen die Rahmenbedingungen für



**Abb. 1** Spannungsfeld von Leistungsorientierung und persönlicher Entfaltung

<sup>1</sup> Alle Grafiken beruhen auf den Datensätzen der quantitativen Erhebung, die im Herbst/Winter 2008 vom Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen im Auftrag der Identity Foundation erhoben wurden.

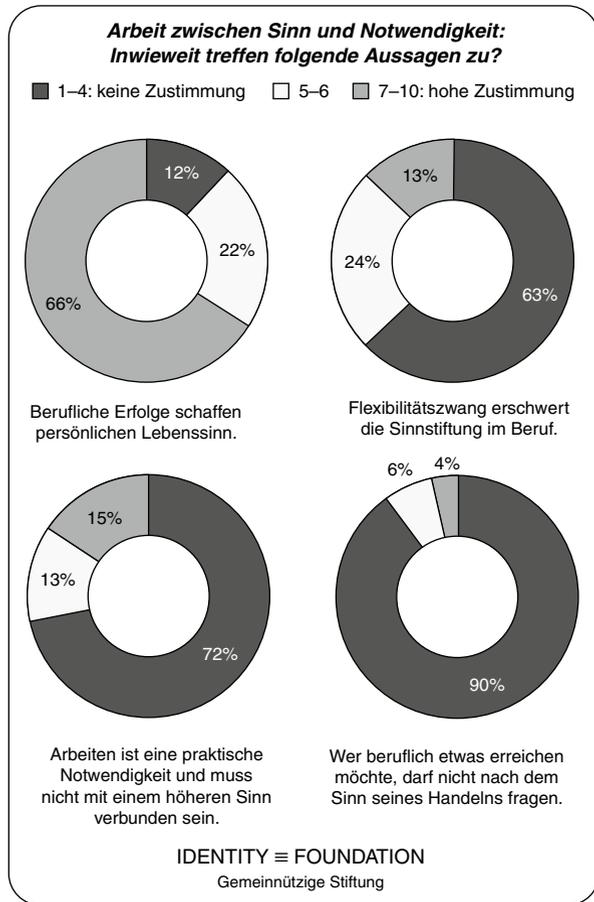
solche persönlichen Entwicklungsprozesse aus? 96% der Führungskräfte ist es sehr wichtig, im Beruf die Dinge voranzutreiben und erfolgreich zu sein. 89% führen darüber hinaus an, dass es sie in ihrer Position reizt, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und außerordentliche Leistungen zu erbringen. Die Führungskräfte selbst legen also die Messlatte sehr hoch. Unabhängig von realen äußeren Zwängen im Unternehmenskontext ist ihre intrinsische Leistungsmotivation sehr stark ausgeprägt. So wird die Haltung „Ich leiste, also bin ich“ zum unausgesprochenen Lebensmotto, das das persönliche Befinden in hohem Maße bestimmt. Interessant hierbei ist, dass das Geltungsbedürfnis der Befragten sich nur in zweiter Linie auf eine Anerkennung von außen richtet, sondern als persönlicher Leistungsanspruch in hohem Maße verinnerlicht ist. So sagen nur 46% der Befragten von sich, dass es ihnen explizit wichtig ist, sich durch ihre berufliche Tätigkeit eine anerkannte gesellschaftliche Position zu sichern. 20% lehnen diese Perspektive sogar ganz klar ab. Den Führungskräften geht es also in erster Linie darum, sich selbst zu beweisen, was sie mit ihrer Arbeit bewirken können. Sie sind also gewissermaßen Extremjobber mit Leib und Seele.

**Sinn und persönliche Werte im Beruf** Dieser Befund tritt noch klarer zutage, wenn man Leistungsträger nach ihren Sinnressourcen fragt. 66% der Befragten beziehen ihren persönlichen Lebenssinn aus ihren beruflichen Erfolgen, nur 12% lehnen diese Perspektive explizit ab (vgl. Abb. 2). Analog zu dieser Befindlichkeit verbinden die Führungskräfte mit ihrem Beruf eine hohe Sinnerwartung. Arbeiten als rein praktische Notwendigkeit, die nicht mit einem höheren Sinn verbunden ist? – Für 72% der Befragten ist dies schlicht unvorstellbar. Die implizite Gleichsetzung von Sinn und Erfolg zeigt sich auch daran, dass 90% der Befragten keinerlei Gegensätze oder Widersprüche zwischen beiden Dimensionen feststellen können. 63% sehen darüber hinaus ihre Sinnstiftung im Beruf durch einen im Management immer wieder zutage tretenden Zwang zur Flexibilität in keiner Weise erschwert.

Die hohe Identifikation mit der beruflichen Sphäre speist sich darüber hinaus bei vielen Führungskräften aus dem Gefühl, ihre persönlichen Ambitionen in diesem Kontext optimal verwirklichen zu können. 66% der Befragten finden, dass ihre aktuelle Tätigkeit etwas mit Berufung zu tun hat (vgl. Abb. 3). Bei einem guten Drittel der Top-Manager zeigt sich darüber hinaus eine enge innere Anbindung an religiöse und spirituelle Leitideen. 36% meinen, dass ihre Haltung zur Arbeit durch diese transzendente Dimension mitgeprägt ist, wenngleich mit 50% genau die Hälfte der Befragten eine solche Verortung konsequent ablehnt. Da der große Teil der an der Befragung Beteiligten den eigenen beruflichen Elan hauptsächlich aus dem Sinngefüge von persönlichem Engagement, das durch äußere Erfolge belohnt wird, speist, werden mögliche negative Begleiterscheinungen einer hohen Arbeitsbelastung recht konsequent ausgeblendet. Nur 16% haben das Gefühl, dass die gegenwärtigen Rahmenbedingungen ihres Arbeitsumfeldes es ihnen schwer machen, die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit zu erleben – auf 75% trifft dies explizit nicht zu. Immerhin 36% räumen aber ein, dass sie äußere Zwänge als belastend erleben.

**Work-Life Balance? Bei jedem zweiten Manager Fehlanzeige** Sich einzugestehen, dass Beruf, Leistung und äußerer Erfolg nicht alles sind im Leben, fällt vielen

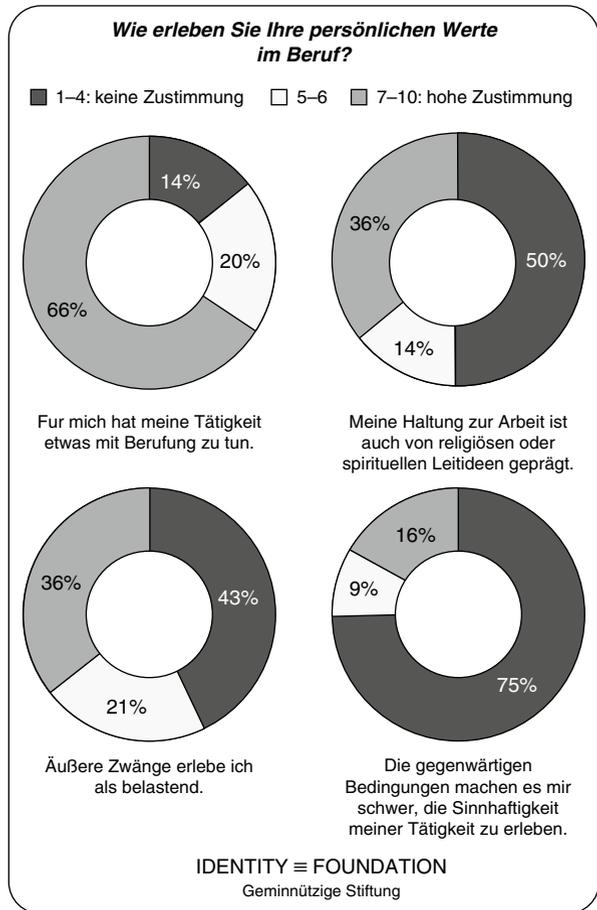
**Abb. 2** Arbeit und die Sinnfrage



Führungskräften anscheinend immer noch schwer. Da rund 50% der Umfrageteilnehmer wöchentlich 60 Stunden und mehr arbeiten, ist dies nicht weiter verwunderlich, denn für sie ist der Beruf und die damit verbundene Anerkennung alleine aus Zeitgründen die primäre Identifikationssphäre (vgl. Abb. 4). Wo ein positives Selbstbild zu seiner Aufrechterhaltung maßgeblich auf positive Resonanzen innerhalb der Berufssphäre angewiesen ist, rückt ein möglicher Zwangsscharakter äußerer Verpflichtungen leicht in den Hintergrund und die Anforderungen der Unternehmensewelt werden als Selbstverpflichtung internalisiert.

Ein aufkeimendes Unbehagen ob der hohen Vereinnahmung, die mit verantwortungsvollen Positionen häufig verbunden ist, rationalisieren viele Führungskräfte dann als unhinterfragbares „business as usual“. So räumen zwar 52% der Befragten ein, dass der Anforderungs- und Problemdruck im Top-Management ein selbstbestimmtes Leben verhindert, aber 48% bekennen sich zugleich klar dazu, dass im Konfliktfall eben private Wünsche und Erwartungen hinter den beruflichen Ansprüchen zurückstehen müssen. Diese deutliche Bejahung hält jedoch einer näheren

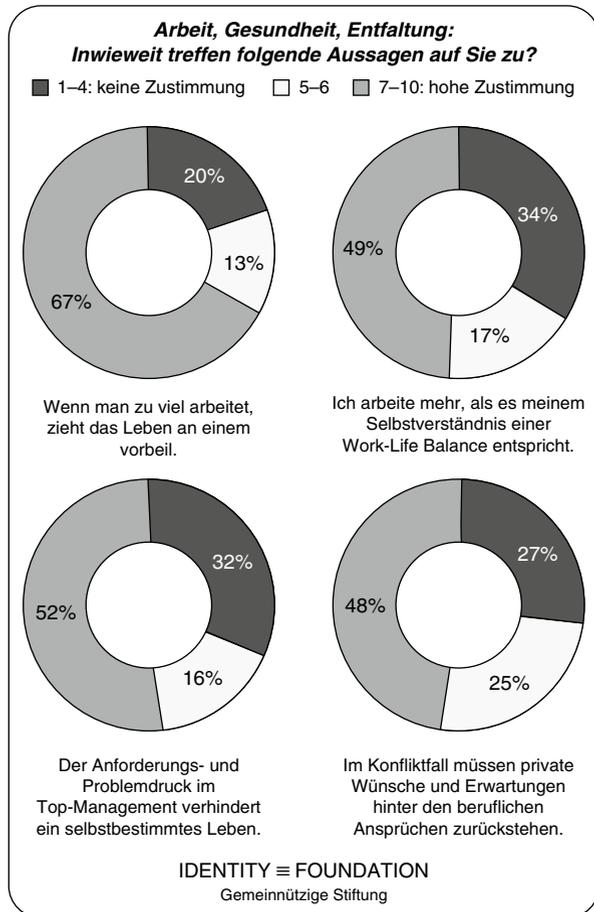
**Abb. 3** Persönliche Werte im Beruf



Betrachtung nicht wirklich stand. 67% der Befragten räumen nämlich ein, dass das Leben an einem vorbei zieht, wenn man zu viel arbeitet. Doch was ist in diesem Kontext zu viel? Obwohl die Befragten eine große Bereitschaft zeigen, mögliche negative Begleitumstände ihres hohen beruflichen Engagements im Dienste einer Aufrechterhaltung ihres positiven Selbstbildes auszublenden, zeigt sich, dass diese Konsistenz an den Rändern brüchig wird und vielen Top-Managern durchaus klar ist, dass sie für diese Prioritätensetzung einen Preis zahlen. Knapp die Hälfte von ihnen (49%) gibt nämlich zu, dass sie mehr arbeitet, als es ihrem Selbstverständnis einer Work-Life Balance entspricht.

**Den Teufelskreis des permanenten Präsentismus durchbrechen** Was bedeuten diese Befunde im Hinblick auf eine Work-Life Balance, die es dem Einzelnen erleichtert, sich mit seinem beruflichen Engagement nicht über die eigenen Leistungsgrenzen hinaus zu verausgaben? Vielen Top-Managern sind die Maßstäbe für einen ausgeglichenen Lebensstil im turbulenten Tagesgeschäft schlicht abhan-

**Abb. 4** Arbeit, Gesundheit und äußere Zwänge



dengekommen. In Ausbildung und Managemententwicklung werden sie vor allem darauf getrimmt, Funktions- und Leistungsanforderungen zu erfüllen und fachliche Kompetenzen zu entwickeln. Die Entfaltung eines persönlichen Wert- und Sinnhorizonts spielt bisher eine eher untergeordnete Rolle, so dass viele Führungskräfte sich im Berufsleben auf die Rolle des Managers beschränken und das Menschsein ins Privatleben verbannen – das aus Zeitgründen jedoch kaum stattfindet.

Dieser einseitigen Ausrichtung Programme zur Work-Life Balance entgegenzuhalten, funktioniert in der Praxis eher selten, auch wenn sich bei vielen Führungskräften bereits entsprechender Leidensdruck manifestiert. Wo das persönliche Selbstwertgefühl im Wesentlichen auf permanente Leistung angewiesen ist, wird das Eingeständnis, Zeit für die persönliche Regeneration zu benötigen, nur allzu leicht als Zeichen der Schwäche erfahren – eine Blöße, die sich viele Leistungsträger nicht geben möchten. Hinzu kommt, dass das Unternehmen als primäre Lebenssphäre den Raum des individuell Vorstellbaren in erheblichem Maße prägt. Wo permanenter Präsentismus eine stetige Erwartungshaltung an die allzeit abrufbare

Leistungsfähigkeit prägt und das Handy allenfalls im Flugzeug – gezwungenermaßen – ausgeschaltet wird, erscheint es vielen Betroffenen nur schwer möglich, sich Freiräume zum Innehalten und Durchatmen zu nehmen.

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte sich am ehesten auf Angebote einlassen können, die sich leicht in den gewohnten Tagesablauf integrieren lassen und deren Wirkung nicht darauf angewiesen ist, das eigene Selbstbild abrupt in Frage zu stellen. In der langjährigen Beratung und im Coaching von Top-Managern und Unternehmern hat sich eine Reihe von Übungen herauskristallisiert, die jeweils nur wenige Minuten Zeit beanspruchen und unauffällig selbst im hektischen Tagesgeschäft praktiziert werden können. Ihr Ziel ist es, bewährte Denkroutinen für einen Augenblick zu unterbrechen und das alltägliche Hamsterrad zumindest temporär zu verlassen. Auf diese Weise verlangsamt sich die permanente Stressspirale, es entsteht Raum zur Reflexion und viele Führungskräfte erfahren ein Gefühl der inneren Freiheit und erweiterten Handlungsfähigkeit, weil sie aus dem üblichen Automatismus des ständigen Agierens und Reagierens einen Moment zurücktreten und ihren Berufsalltag aus einer Beobachterposition wahrnehmen können. Im Folgenden werden einige dieser Übungen vorgestellt (vgl. Kohtes 2005, 2006a, b und 2008).

### 3 Management-taugliche Übungen für eine verbesserte Balance

**Die „Eine-Minute-Meditation“** Die wichtigste Entdeckung, die Sie machen können, ist die, wenn Sie einmal die scheinbare Selbstverständlichkeit von (Zeit-)Druck unterbrechen, also aussteigen aus dem scheinbar unentrinnbaren Hamsterrad. Die Übung dazu ist so simpel, dass Sie ihr vielleicht wenig Problemlösungskompetenz zutrauen. Versuchen Sie es trotzdem einmal für eine Woche. Es ist die „Eine-Minute-Meditation“. Dazu nehmen Sie sich mindestens vier Mal am Tag, während der Arbeitszeit (!), eine Auszeit von nur einer Minute. Eine Minute, in der Sie nichts tun – außer sich anzusehen, was ist. Die Wirkung wird Sie verblüffen, wenn Sie die anfänglichen Widerstände gegen dieses „Nichts“ überwunden haben.

**Gewinnen, ohne zu siegen** Stellen Sie sich ein Ziel vor, das Sie unbedingt erreichen wollen oder müssen, etwas, das Ihnen besonders wichtig ist – im Beruf oder im Privatleben. Der erste Teil der Übung besteht darin, sich zu überlegen, was schlimmstenfalls passieren könnte, wenn Sie nicht zum Ziel kommen würden? Was wäre die Folge? Malen Sie sich diese Situation in den katastrophalsten Farben aus. In Teil zwei der Übung sollen Sie sogar herausfinden, was positiv daran wäre, Ihr Ziel nicht zu erreichen. Suchen Sie etwas Gutes in dieser an sich schrecklichen Situation. Überlegen Sie so lange, bis Ihnen etwas einfällt. Sie werden sehen, wenn Sie nur lange genug nachdenken, werden Sie jeder auf den ersten Blick noch so misslichen Lage mindestens einen positiven Aspekt abgewinnen können. Ein solcher kann zum Beispiel sein, dass Sie ohne Erlangen des Ziels mehr Zeit haben,

entspannter sind oder sich einer anderen Aufgabe widmen können, die Sie ebenfalls schon lange im Kopf haben. Vielleicht stellen Sie zu guter Letzt sogar fest, dass es sich gar nicht lohnt, zu versuchen Ihr Ziel durchzusetzen, weil die andere Aufgabe eine viel größere Herausforderung darstellt. Und selbst wenn Sie bei der ursprünglichen Zielsetzung bleiben – Sie werden sie jetzt einfach „cooler“ angehen können.

**Hinter den Ärger schauen** Wann haben Sie sich zum letzten Mal über jemanden geärgert? Denken Sie an ein beliebiges Ereignis, bei dem Sie ziemlich wütend waren. Das muss nichts wirklich Bedeutendes sein. Dann bleiben Sie einmal bei sich selbst, also nicht bei demjenigen (gleich ob Mann oder Frau), über den Sie sich geärgert haben. Untersuchen Sie ganz genau, warum Sie sich geärgert haben. Was sind *Ihre* Quellen für den Ärger? Vielleicht Ihr Leistungsdruck, Ihre Perfektionssehnsucht, Ihre Ängste? Machen Sie sich einmal frei davon, die Schuld für Ihren Ärger auf den vermeintlichen oder tatsächlichen Verursacher abzuladen. Denn das löst kein Problem, sondern verhindert nur jede konstruktive Atmosphäre. Jeder Ärger ist zunächst einmal Ihr Problem!

**Die Dinge sehen, wie sie wirklich sind** Suchen Sie sich einen ruhigen Ort, an dem Sie für einige Zeit ungestört sind. Sie können auf einem Meditationskissen sitzen oder aufrecht auf einem Stuhl. Nun atmen Sie einfach ruhig ein und aus und richten Ihre ganze Aufmerksamkeit auf den Fluss des Atems. Vipassana heißt so eine selbsterforschende Reise, die Ihnen mit jedem Mal Ihre ureigenen Illusionen vor Augen führt. Das ist sehr befreiend, wenn wir erst einmal die Angst vor der Freiheit überwunden haben! Zur Methode gehört das „Innere Etikettieren“. Jede Wahrnehmung wird einfach registriert und mit einem Begriff benannt. In der Stille ist das leicht zu üben. Dann zeigen sich alle Wahrnehmungen wie unter einem Vergrößerungsglas: Denken, Gefühle, Erinnerungen, Schmerzen. Was immer „auftaucht“, es wird lediglich benannt, etikettiert – mehr nicht. Es ist wie eine streng wissenschaftliche Übung: Wahrnehmen ohne Leidenschaft, registrieren ohne Prioritäten. Der Effekt ist verblüffend. Zwischen dem Ich, das all diese Dinge wahrnimmt, und den Dingen selbst, besteht zwar ein Zusammenhang, doch sind sie nicht eins. Je mehr sich das Ich von all seinen (Selbst-)Täuschungen löst, umso mehr werden Sie einen tiefen inneren Einklang spüren.

**Die Adler-Perspektive** Setzen Sie sich an Ihren Schreibtisch oder nehmen Sie eine bequeme Position im Stehen ein. Schließen Sie die Augen. Nehmen Sie nun für einen Augenblick bewusst Ihre Umgebung wahr, die Geräusche, die Unruhe, die Gerüche. Und dann „fliegen“ Sie mit Ihrem Bewusstsein hoch hinauf in den Himmel (ja, das ist tatsächlich möglich). „Blicken“ Sie jetzt von oben mit Ihrem Bewusstsein auf Ihren Arbeitsplatz hinunter, so dass Sie Ihren Körper wie den einer anderen Person wahrnehmen. Vielleicht können Sie auch den Fokus Ihrer Wahrnehmung so weit vergrößern, dass Sie das ganze Gebäude, in dem Sie sich befinden, aus der Adler-Perspektive wahrnehmen. Dann kehren Sie zurück zu Ihrem Körper, zu sich selbst. Lassen Sie die Übung unbedingt noch einige Sekunden mit der Wahrnehmung Ihres Körpers und Ihres Atems ausklingen. Dann öffnen Sie die Augen und kommen wieder auf dem Boden an.

**Das Weltraum-Teleskop** Stellen Sie sich so hin, dass Ihre Füße eng nebeneinanderstehen. Verbinden Sie die Füße in Ihrer Vorstellung fest mit dem Boden und achten Sie darauf, dass sie an allen Auflageflächen gleichmäßig belastet sind. Drücken Sie die Beine nicht durch, sondern lassen Sie in den Kniekehlen locker, bis Sie spüren, dass Sie einen federnden Stand haben. Richten Sie Ihren Oberkörper gerade auf, ohne sich übermäßig zu recken. Verschränken Sie dann die Finger und führen Sie sie zu Ihrem Hinterkopf. Bleiben Sie dabei aufrecht stehen. Die verschränkten Finger bilden eine Art Schale, in die Sie den Hinterkopf sanft hineindrücken. Ziehen Sie die Schulterblätter ein wenig zusammen und führen Sie die Ellenbogen noch ein wenig nach hinten. Wenn Sie dann die Augen schließen, können Sie sich vorstellen, dass Ihr oberer Brustraum, Ihr Kopf und die verschränkten Arme eine große Satellitenschüssel bilden. Lauschen Sie nun – mit geschlossenen Augen – für eine Weile tief in das Universum hinein. Beenden Sie die Übung, indem Sie die Finger wieder lösen und die angewinkelten Arme ohne Eile sinken lassen. Spüren Sie unbedingt in Ihrem Inneren der Übung noch einige Atemzüge lang nach.

**Den Herz-Punkt berühren** Führen Sie die Finger Ihrer linken Hand zur Mitte Ihres Brustraumes. Wenn Sie dort die Fingerspitzen aufsetzen, können Sie Ihr Brustbein spüren. Das ist der kräftige Knochen, der Ihre Rippen verbindet. Setzen Sie die Fingerspitzen in Reihe untereinander ganz sanft, ohne besonderen Druck auf, aber so, dass Sie die Finger deutlich spüren können. Es kann sein, dass Sie diese Berührung im ersten Moment als unangenehm empfinden. Versuchen Sie dennoch, sich für mindestens dreißig Sekunden auf diese Erfahrung einzulassen – am besten bis Sie spüren, dass Ihr Brust-Panzer beginnt, sich zu öffnen. Mit ein wenig Übung werden Sie dabei auch Ihr Herz wahrnehmen können und wie es – spontan oder später – ein wenig ruhiger und entspannter schlägt.

**Tagträumen** Schließen Sie einmal kurz die Augen. Jetzt, in diesem Moment. Erinnern Sie sich an eine Gegebenheit, bei der Sie sich sehr wohl gefühlt haben. Zum Beispiel: Sie liegen im warmen Sand, spüren die Sonne auf der Haut, lauschen dem gleichmäßigen Rauschen des Meeres und genießen eine sanfte Brise, die Ihnen die Stirn kühlt. Bleiben Sie einige Atemzüge in dieser schönen Erinnerung und genießen Sie die damit verbundenen Gefühle. Dann kehren Sie zurück in den Alltag, am besten indem Sie sich einmal recken und strecken.

**Aus dem Bauch** Gehen Sie mit Ihrem Bewusstsein zum Bauch, ein wenig unterhalb des Bauchnabels. Können Sie diesen Bereich wahrnehmen? Versuchen Sie ohne besondere Anstrengung, aber mit einer gewissen Konzentration, hineinzuspüren und wahrzunehmen, „was dort los ist“. Vielleicht nehmen Sie die Bauchdecke wahr und den Druck der Bekleidung dort, vielleicht spüren Sie sogar im Inneren die Bewegungen des Verdauungstraktes. Gleich, was Sie jetzt wahrnehmen, und sei es überhaupt nichts, versuchen Sie, Ihr Bewusstsein auf einen imaginären Punkt etwa drei bis fünf Zentimeter unterhalb des Bauchnabels und circa fünf Zentimeter „nach innen“ zu konzentrieren. Bleiben Sie dort mit Ihrer Aufmerksamkeit für mindestens 30 Sekunden. Bringen Sie dann Ihre Wahrnehmung wieder nach außen, in Ihre

Umgebung. Wenn irgend möglich, wiederholen Sie diese Übung mehrmals am Tag, am besten jede Stunde.

Praktiziert man diese Übungen regelmäßig, stellt sich nicht nur ein Entspannungseffekt ein, sondern peu à peu beginnen sich auch, geistige Fixierungen zu lösen. Die Eine-Minute-Meditation lässt uns unmittelbar spüren, dass es durchaus möglich ist, auch einmal nichts – wirklich nichts! – zu tun, ohne dass die Welt untergeht. Fixieren wir uns nicht mehr auf das unbedingte Erreichen eines Ziels, reduzieren wir im Arbeitsalltag den – oft selbst auferlegten – Leistungsdruck und gewinnen neue Handlungsspielräume. Ein Blick hinter unseren Ärger zeigt uns, welche Freiheiten wir tatsächlich haben, wenn es darum geht, uns mit den ganz alltäglichen „Unzumutbarkeiten“, die das (Berufs-)Leben nun einmal bisweilen mit sich bringt, auseinanderzusetzen. Schlüpfen wir in der Vipassana-Meditation in die Rolle des neutralen Beobachters, können wir unsere eigenen Verstrickungen erkennen und es fällt uns leichter, seltener als von den Umständen Getriebene zu agieren. Wenn wir die Adler-Perspektive einnehmen, lernen wir wieder, die Dinge in einem größeren Zusammenhang zu sehen und so die Relativität der alltäglichen Wahrnehmungen zu entdecken.

Das „Weltraum-Teleskop“ entlastet nicht nur Schultern und Nacken und nimmt den Druck aus dem Kopf, was zum Abbau körperlicher Blockaden führt, sondern öffnet auch unseren Geist für neue Impulse, ohne dass wir dabei die Bodenhaftung verlieren. Anspannung und Stress machen sich häufig auch im Herzraum bemerkbar – nicht ganz zufällig ist der Herzinfarkt eine weit verbreitete Managerkrankheit. Wenn wir den Herz-Punkt regelmäßig berühren, fördert das den bewussten Zugang zu unserem Herzen und lässt uns leichter berücksichtigen, was uns im Herzen wirklich bewegt. Regelmäßiges Tagträumen lädt unsere Batterien wieder auf und hat eine ähnlich erholsame Wirkung wie der nächtliche Schlaf. Die Konzentration auf unsere physische Mitte, den Bauch, verbindet uns mit der Urkraft des Universums, die in Asien Ki oder Chi genannt wird, und führt längerfristig zu mehr Selbstsicherheit, Urvertrauen und Lebenskraft.

Alles in allem kann die Wirkung dieser Übungen enorm sein, denn unterschwerlich tragen sie dazu bei, dass sich unser Selbstbild verändert. Wir folgen vielleicht dann nach einer gewissen Zeit nicht mehr nur einseitig rational begründeten Zielen, sondern hören immer mehr auf unsere natürliche Intuition. Für viele Führungskräfte birgt dieser Prozess ein hohes Überraschungspotenzial, spüren sie so doch häufig zum ersten Mal, dass ihre Handlungsspielräume oft größer sind als erwartet und dass es zu ihnen einmal als besonders wichtig definierten beruflichen Zielen (und dem damit verbundenen Leistungsdruck) auch unzählige Alternativen gibt. Gelingt es Managern, sich auf diesen inneren Wandlungsprozess einzulassen, verbessert sich ihre Work-Life Balance meist ganz von selbst, denn sie entdecken, dass vermeintliche Zwänge meist im eigenen Denken ihren Ursprung haben und ihren Charakter des Unabdingbaren mit der Zeit wie von selbst verlieren. Dann kämpfen Führungskräfte nicht mehr stetig gegen den natürlichen Impuls von Körper und Geist, auf Phasen der Anspannung auch Phasen der Ruhe folgen zu lassen, sondern finden wieder zu einem Flow, der sie ganz automatisch einseitige Überbeanspruchungen vermeiden oder zumindest kompensieren lässt.

## 4 Zen for Leadership – Herausfinden, was wesentlich ist

Vielen Top-Managern hilft ein solches Programm dabei, wieder zu einem ausgeglichenen Lebens- und Arbeitsrhythmus zu finden. Manche wollen aber auch „mehr“. 2006 untersuchte die Identity Foundation in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im Rahmen einer Repräsentativstudie die „Spiritualität der Deutschen“.<sup>2</sup> Hier zeigte sich, dass nicht zuletzt in der Liga der Extremjobber das Bedürfnis nach einer spirituellen Praxis wächst. In den höheren Einkommensgruppen interessieren sich bereits fast 10% der Befragten für Meditation, unter den Selbstständigen sind es sogar 20%. Diese große Resonanz hat nicht zuletzt praktische Gründe, denn für 11,2% der Befragten ist Spiritualität ein Gegenmittel bei Stress und Hektik und 6,7% fühlen sich durch spirituelle Praxis im Alltag leistungsfähiger.

Die Praxis der Zen-Meditation kommt dabei den besonderen Bedürfnissen von Führungskräften sehr entgegen, denn das Sitzen in Stille (Zazen) erfordert keinerlei Glauben oder konfessionelles Bekenntnis und findet in einem schnörkellosen Ambiente statt. Diese äußere Klarheit erleichtert es den meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmern, sich auf das zunächst ungewohnte Setting einzulassen, denn beim Zazen geht es nicht darum, etwas zu tun, sondern um die reine Seinserfahrung. Das von mir 2008 gemeinsam mit der niederländischen Managementberaterin und Zen-Lehrerin Brigitte van Baren ins Leben gerufene Programm „Zen for Leadership“, das Manager in die Zen-Meditation einführt und auf spezielle Fragen des Führungs- und Berufsalltags eingeht, inspiriert sicherlich viele Führungskräfte dazu, ihre Work-Life Balance neu auszurichten – wengleich das nicht das vordergründige Ziel der Praxis ist.

Beim Sitzen in Stille, das während der „Zen for Leadership“-Kurse mehrere Stunden am Tag praktiziert wird, erfahren viele Teilnehmer zum ersten Mal seit langem eine Realitätsdimension jenseits des gewohnten Aktivismus und des permanenten Reagierens – Modi, die für viele von ihnen untrennbar mit dem Führungsalltag verbunden sind. Sie erkennen, wie unablässig Gedanken durch ihren Kopf rauschen, in denen sich der unruhige Geist nur allzu leicht verliert – und sie erfahren, dass nach einer Weile der Praxis dieser Strom abebbt und eine neue Weite entsteht. In dieser Seinserfahrung wird vielen Meditierenden bewusst, wie häufig sie sich von äußeren Impulsen antreiben lassen, ohne dessen gewahr zu sein. Und genau diese Erkenntnis eröffnet im Alltag neue Handlungsalternativen.

Die Management-Studie der Universität St. Gallen zeigt eindrucklich, warum viele Führungskräfte in einen fast schon hermetischen Teufelskreis geraten, der sie über ihre Kräfte hinaus arbeiten und ihre Work-Life Balance vernachlässigen lässt. Beim Meditieren gewinnen viele Kursteilnehmer einen Einblick in diese meist unbewusst ablaufenden Prozesse und sie können diese aus einer neuen Perspektive heraus betrachten. Der Wechsel in die Position des Beobachters eröffnet den Blick hinter die vermeintlichen äußeren Zwänge und ermöglicht damit eine neue Hand-

<sup>2</sup> Vgl. [www.identity-foundation.de](http://www.identity-foundation.de) > was wir tun > Identität und Persönlichkeit.

lungsfreiheit. Das auf diesem Weg gewonnene Wissen über den Raum, der zwischen dem Ich und seinen Gedanken, zwischen Selbstbild und Sein besteht, bildet für viele Führungskräfte den Ausgangspunkt für einen Prozess der persönlichen Weiterentwicklung. Die in der Stille geschmeckte Authentizität lässt sie ihre wahren Bedürfnisse deutlicher erkennen und dem Leben als Ganzes mehr Achtsamkeit entgegenbringen. Und genau diese Achtsamkeit ist es, die viele in der Folge dazu führt, ihre Lebensausrichtung grundsätzlich zu überdenken, sich nicht mehr in Automatismen zu verlieren und mehr auf die Signale ihres Körpers, ihres Geistes und nicht zuletzt ihrer Seele zu achten. Eine neue Balance, die keine Trennung mehr macht zwischen Leben und Arbeit, stellt sich dann fast wie von selbst ein. Welche Methoden zur Entspannung und Besinnung, zum körperlichen Ausgleich und zur Nahrung des Geistes man dann konkret anwendet, wird so zweitrangig.

Obwohl Meditation, wie die neuesten Studien der Neurowissenschaften eindrucksvoll belegen, die Konzentration und Kreativität fördert, bei Stress hilft und positive Wirkungen auf die Gesundheit hat, ist es wenig sinnvoll, sie als neues Tool zur Selbstoptimierung zu sehen. Im Zen wie in anderen Meditationsrichtungen auch geht es um eine ganz grundsätzliche Qualität und damit um viel mehr als um Effektivität. Die Praxis der Meditation bringt Menschen wieder in Kontakt mit sich selbst und ihrem Menschsein. Wer sich dieses vitalen Seinsgefühls wieder bewusst ist, wird auf ganz natürliche Weise zu einer neuen Lebensbalance finden, die Extreme vermeidet und den authentischen Bedürfnissen des Menschen folgt.

## Literatur

- Kohtes, P. J. (2005): Dein Job ist es, frei zu sein. Zen und die Kunst des Managements, Bielefeld.
- Kohtes, P. J. (2006a): Hören Sie auf zu rennen. Was Manager von Hase & Igel lernen können, Bielefeld.
- Kohtes, P. J. (2006b): Sie wartet schon vor deiner Tür. Das Weisheitsbuch von Atem bis Zen, Bielefeld.
- Kohtes, P. J. (2008): Jesus für Manager. Frei sein im Job und im Leben, Bielefeld.
- Kohtes, P. J. (2009): Das Selbstbild moderner Manager, in: Harvard Business Manager, Mai 2009, S. 100 ff.

# Autorenverzeichnis

## **Buchmann, Christoph**

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seit 2007 Berater bei der Unternehmensberatung A. T. Kearney und Doktorand an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mit dem Forschungsschwerpunkt Organisation und Strategien im Handel.

## **Brand, Markus**

Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre. Seit 2002 Geschäftsführer der b2 consulting GmbH, Managementtrainer und -coach, seit 2004 Gründer und Leiter des Instituts für Lebensmotive. Zertifizierter Reiss Profile Master und Ausbilder, zertifizierter Insights Discovery und wingwave-Trainer. Bekannt als Speaker, Buchautor, TV-Coach sowie durch zahlreiche Veröffentlichungen von Zeitungs- und Buchbeiträgen zu Motivation, Führung und Personalentwicklung. (u. a. „Motivorientiertes Führen“, GABAL 2009, „30 Minuten für mehr Work-Life Balance mit den 16 Lebensmotiven“, GABAL 2008).

## **Dern, Angela**

HR-Professional PwC Deutschland. Seit 1999 bei PwC in verschiedenen HR-Funktionen tätig. Sie ist verantwortlich für die Themen Work-Life Choice, Audit berufundfamilie, Women at PwC, Diversity Management.

## **Dievernich, Frank E. P.**

Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich. Studium der Betriebswirtschaftslehre und Soziologie. Promotion der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten/Herdecke. Langjährige Management- (Deutsche Bahn AG) und Beratungstätigkeit (Kienbaum Management Consultants GmbH) im breiten Themenfeld des Human Resource Managements. Systemischer Business Coach. Seit 2009 Professor für Unternehmensführung am Kompetenzzentrum für Unternehmensführung an der Berner Fachhochschule. Zahlreiche Veröffentlichungen u. a. zum Themenfeld Demographische Entwicklung, Changemanagement sowie Pfadabhängigkeitstheorie.

**Dilger, Alexander**

Prof. Dr. Alexander Dilger studierte Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der Freien Universität Berlin. Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin, Habilitation in Betriebswirtschaftslehre an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Seit 2003 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Zahlreiche Veröffentlichungen insbesondere zu personal- und organisationsökonomischen Fragen.

**Endrissat, Nada**

Dr. Nada Endrissat. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Promotion am Lehrstuhl Organisation, Führung und Personal des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel. Seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Unternehmensführung der Berner Fachhochschule. Wissenschaftliche Veröffentlichungen zum Thema Führung, strategisches HRM und qualitative Forschungsmethoden.

**Esslinger, Susanne**

Dr. Adelheid Susanne Esslinger arbeitet derzeit als akademische Oberrätin am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). Nach ihrem Abschluss des Studiums der BWL an der FAU und Glasgow Business School erlangte sie ein zusätzliches Diplom in Psychogerontologie. Dr. Esslinger promovierte sich im Bereich des strategischen Controllings von Gesundheitseinrichtungen. Ihre Habilitation verfasste sie über die effektive und effiziente Gesundheitsversorgung von Hochbetagten aus Sicht der Strukturation. Neben Forschungsfragen in den Bereichen Strategie, strategisches Controlling, Organisation und Personal in der Gesundheitsversorgung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen befasst sich Dr. Esslinger mit dem Betrieblichen Gesundheitswesen, dem Nonprofit-Management sowie dem Hochschulmanagement. Sie ist Verfasserin von sechs Monographien bzw. Herausgeberbänden sowie Autorin zahlreicher Fachpublikationen und internationalen Tagungsbeiträgen.

**Flüter-Hoffmann, Christiane**

Studium der Erziehungswissenschaften, Germanistik, Slawistik und Komparatistik an der Universität Bonn und an einem privaten College in den USA. Seit 1994 Bildungsforscherin und Projektleiterin im Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema Work-Life Balance in der deutschen Wirtschaft.

**Härtwig, Christian**

Diplom in Psychologie an der Freien Universität Berlin. Seitdem Wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Lehrauftrag an der FU Berlin im Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie. Mitarbeit im Projekt „KOMPASS zur beruflichen Kursbestimmung und Selbststeuerung“. Promotionsthema: Mit Persönlichen Zielen zum erfolgreichen Berufseinstieg, multimethodale Evaluation eines Programms zur Zielklärung und Laufbahnberatung bei Bachelor-Studierenden. Arbeitsschwer-

punkte und Veröffentlichungen: Persönliche Ziele, Work-Life Balance, Arbeitsgestaltung, Unternehmensberatung.

### **Hoff, Ernst-H.**

Prof. Dr. Ernst-H. Hoff. Erste Staatsprüfung als Lehrer sowie Diplom und Promotion in Psychologie an der Universität Hamburg. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität in Göttingen und am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Habilitation an der TU Berlin. Professor an der Universität der Bundeswehr in München. Seit 1989 Leiter des Bereichs Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte und Veröffentlichungen in folgenden Bereichen:

Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung, Verantwortung im Arbeitsleben, Berufsbiografien, Lebensgestaltung und Work-Life Balance von Frauen, Männern und Paaren.

### **Ion, Frauke**

Langjährige Erfahrung als Personalleiterin und Geschäftsführerin im In- und Ausland für weltweit agierende Konzerne mit einem großen Engagement für die Weiterbildung seit 1988. 2005 machte sie sich selbständig mit ihrer eigenen Beratungs- und Trainingsfirma ion international und gründete 2006 zusammen mit Dipl. Psych. Markus Brand das Institut für Lebensmotive. Sie ist zertifiziert und akkreditiert für verschiedene Kommunikations- und Management-Themen wie Insights Discovery, Persolog Persönlichkeitsmodell (DISG) und FranklinCovey-Programme sowie ausgebildet als Business Coach und Reiss Profile Master. Als Autorin hat sie zahlreiche Buchbeiträge und Fachzeitschriftenartikel veröffentlicht. 2008 erschien das Buch „30 Minuten für mehr Work-Life Balance mit den 16 Lebensmotiven“, GABAL und 2009 „Motivorientiertes Führen“ GABAL.

### **Kaiser, Stephan**

Prof. Dr. Stephan Kaiser studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und an der University of Wales, Swansea. Promotion und Habilitation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seit 2009 Inhaber der Professur für Personalmanagement und Organisation sowie im Vorstand des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München. Zudem Gastprofessor an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Organisation, Strategie, Personal und Work-Life Balance. Praktische Tätigkeiten als Aufsichtsrat und Berater in unterschiedlichen Branchen sowie als Leiter eines Instituts für Unternehmensführung.

### **Kastner, Michael**

Prof. Dr. Dr. Michael Kastner studierte Medizin (Dr. med.), Philosophie (Dr. phil.) und Psychologie (Dipl.-Psych.). Er hat einen Lehrstuhl für Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dortmund inne und bildet dort zukünftige Führungskräfte (Ingenieure, Ökonomen, Naturwissenschaftler etc.) v. a. in den drei

Feldern Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Personalpflege bzw. Gesundheitsmanagement aus. Forschungsschwerpunkte sind die Zusammenhänge zwischen Leistung, Stress, Gesundheit und Lebensqualität, neue Arbeits- und Organisationsformen und Organisationskultur, Arbeit und psychische Beeinträchtigungen, ökonomische Evaluation von Personalentwicklungs- und -pflege-Maßnahmen, Führung, Teamarbeit und Diagnostik. Michael Kastner ist zudem wissenschaftlicher Leiter des Institutes für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM) Herdecke, in dem von lärmmedizinischen Gutachten für Flughäfen über Belastungs- und Beanspruchungsanalysen, Projekte zum Gesundheitsmanagement bis hin zu Forschung, Beratung und Schulung zu den Themen Work-Life Balance und Lebensqualität, psychische Gesundheit und Widerstandsfähigkeit vor allem auf präventive Ansätze (z. B. Gesundheitscoaching) fokussiert wird. Weiter ist Michael Kastner wissenschaftlicher Beirat bei Kastner Partner Consulting (KPC, Herdecke), wo Projekte zu Organisations- und Personalentwicklung (z. B. ganzheitliche Konzepte zur Führungskräfteentwicklung, Organisationskultur) durchgeführt werden. Michael Kastner berät zahlreiche Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung.

**Kellner, Eveline**

Diplom-Sozialwirtin Frau Eveline Kellner studierte Sozialwissenschaften an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Ihre Schwerpunkte lagen in den Fächern Unternehmensführung, Psychologie und Arbeitsmarkt- und Personalökonomik. Frau Kellner befasste sich in ihrer Abschlussarbeit ausführlich mit den Implikationen des Auftretens von Burnout in Organisationen aus gesundheitsökonomischer Perspektive. Parallel zu ihrem Studium sammelte sie umfassende Erfahrungen im Rahmen von Praktika und Werkstudententätigkeiten im Bereich Personalentwicklung (KarstadtQuelle Versicherung AG, Manpower GmbH & Co. KG).

**Kettler, Benita von**

Studium der Philosophie und Psychologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Seit 2004 Geschäftsführerin bei Krähberg Consulting, einer auf das Human Capital Management spezialisierten Beratung. Sie ist Auditorin für das Audit berufundfamilie und hat in den letzten 4 Jahren über 60 Projekte im Themenfeld Work-Life Balance durchgeführt. Als weiteres Schwerpunktthema berät sie Organisationen in Fragen der Unternehmenskultur. Zu ihren Kunden zählen verschiedene Professional Service Firms, die BMW Group, Deutsche Bundesbank, Deutsche Telekom, EnBW, LBBW, die Max-Planck-Gesellschaft, Nestlé, Pfizer und andere.

**Kohtes, Paul J.**

Geboren 1945, ist Gründer von Europas heute umsatzstärkster PR-Agentur Ketchum Pleon (vormals Kohtes Klewes) in Düsseldorf. Vor 30 Jahren entdeckte er die Zen-Meditation für sich und leitet heute Seminare zu „Zen for Leadership“. 1998 gründete er die gemeinnützige Stiftung für Philosophie Identity Foundation. [www.identityfoundation.de](http://www.identityfoundation.de), [www.zenforleadership.com](http://www.zenforleadership.com).

**Reindl, Cornelia**

Cornelia Reindl M. A. Studium der Pädagogik sowie Psychology of Excellence in Business and Education an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für ABWL, Personal und Organisation der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, dort tätig im BMBF-Projekt IPOB – „Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsorganisationen“ im Teilprojekt Work-Life Balance.

**Riester, Bernard**

Dr. Bernhard Riester, Personalleiter PwC Deutschland.

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Mainz, Promotion am Lehrstuhl für Arbeitsrecht der Universität Kassel. Seit 2003 Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers.

**Ringlstetter, Max J.**

Prof. Dr. Max J. Ringlstetter ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Personal an der Ingolstadt School of Management (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland). Er hat an der Universität zu München Betriebswirtschaftslehre studiert, promoviert und habilitiert. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Professional Service Firms, Konzernmanagement, Medienmanagement und Organisation. In der Praxis war er unter anderem für McKinsey & Co. und Strategma – Institut für angewandte strategische Studien – tätig. Er ist Leiter des Instituts für Unternehmensentwicklung in München.

**Roth, Wolfgang L.**

Dr. Wolfgang L. Roth, Diplom-Psychologe. Studium der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Promotion zum Dr. rer. nat. an der Universität Trier. Approbation als Psychologischer Psychotherapeut. Seit 1979 wissenschaftlicher Angestellter an der Universität Trier. Supervisor und Dozent im Weiterbildungsstudiengang Psychologische Psychotherapie. Arbeitsgebiete: Klinische Psychologie und Gesundheitspsychologie, Organisationspsychologie. Wissenschaftliche Veröffentlichungen zu den Themen Work-Life Balance, Wohlbefinden, Selbstmanagement, Coaching, Training.

**Rustemeyer, Hans**

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Mercator-Universität Duisburg. Von 1982 bis 1998 Führungspositionen im Personalbereich führender internationaler Konzerne. Seit 1998 bei A. T. Kearney Unternehmensberatung, seit 2006 Shareholder, zurzeit als Global Director Employee & Shareholder Relations u. a. verantwortlich für die jährlichen weltweiten Mitarbeiterbefragungen.

**Rühl, Monika**

Seit 1991 im Lufthansa Konzern. Nach einigen Jahren in der Funktion als Beauftragte für Chancengleichheit ist sie seit Januar 2001 Leiterin „Change Management und Diversity“ der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt am Main. Zu ihrem Ver-

antwortungsbereich gehören das Diversity-, Demografie- und Gesundheits-Management, die Wahrnehmung der Konzern-Schwerbehinderten-Beauftragten, Themen der sozialen Nachhaltigkeit und Unternehmensethik. Während ihres Studiums der Anglistik, Mathematik, Pädagogik und Philosophie war sie u. a. in der Geschäftsführung der Eduard-Rhein-Stiftung und bei der Produktion von TV-Sendungen (vorwiegend E-Musik) tätig. Von 1994 bis 2001 war sie ehrenamtliche Richterin am Arbeitsgericht in Berlin, seit 2002 am Hessischen Landesarbeitsgericht in Frankfurt. Sie ist Lehrbeauftragte der Universität Magdeburg und Beiratsmitglied der FH Kaiserslautern. Monika Rühl hat zwei Bücher und eine Vielzahl von Texten und Buchbeiträgen zu Themen aus den Bereichen Diversity, Demografie, Gender, Corporate Social Responsibility, Ethik und zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz veröffentlicht.

### **Schröder, Jörg-Peter**

Dr. Jörg-Peter Schröder, geb. 1962 in Hamburg, arbeitet als Arzt und Führungs-Coach seit 1987 Jahren an der Nahtstelle von Führung, Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung. Führungsverantwortung in Internationalen Unternehmen (z. B. Vice President Allianz Gruppe, Mitglied des Aufsichtsrats des Reha-Klinikums-Ulm (Sana-Kliniken), Geschäftsführer ABCmedia GmbH & Co KG, Geschäftsführer Medvantis Medical Services GmbH, Senior Director Healthcare ORACLE, EMEA Head of Healthcare and Social Welfare bei Microsoft (verantwortlich für Europe, Middle East and Africa)), Internationale Erfahrung in der Leitung von Integrationsteams im Gesundheitsmanagement, Konzeption und Durchführung von systemischen Prozess- und Kommunikationstrainings, EFQM-Assessor Herzzentrum München, Mitglied des Advisory Boards des Health-Management-Lehrstuhls an der INSEAD-Business-School in Fontainebleau, Diverse Patententwicklungen und Forschungspreise im Gesundheitsmanagement.

### **Stolz, Martin L.**

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie an der Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia in Italien. Seit Oktober 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Dort tätig im BMBF Forschungsprojekt „Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung in Beratungsunternehmen (IPOB)“ Seine Forschungsschwerpunkte sind Work-Life Balance, Commitment sowie Beratungsorganisationen.