

Work-Life-Balance und Führung: Wie führe ich, damit es meinen Mitarbeitern gut geht?

Hochschule Rhein-Waal

Andreas Weimer

Inhaltsverzeichnis

1. Der Fokus

Teil I

2. Was ist Work-Life-Balance?
3. Begriffsproblematik
4. Das Belastungs-Beanspruchungsmodell
5. Stress
6. Der Rollenbegriff
7. Definitionen
8. Praxisinterventionen

Teil II

9. Was ist Führung?
10. Work-Life-Balance der Führungskräfte

11. Zusammenhang zwischen Führung und WLB
12. Fazit

Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Work-Life-Balance und Führung. Vielen ist der Begriff Work-Life-Balance bereits vertraut, jedoch widmen ihm wenige die Aufmerksamkeit, die er eigentlich verdient. Diese Hausarbeit stellt das Konzept Work-Life-Balance vor und betrachtet vor allem die Führungskraft-Ebene im Licht der neu anbrechenden Zeit.

Der Fokus

Man kann sich zunächst fragen, weswegen Work-Life-Balance eine wichtigere Rolle spielen sollte, als es schon immer getan hat. Immerhin hat es bisher auch immer geklappt. Doch bei diesem Denken ist Vorsicht geraten, denn aktuelle Zahlen zeigen, dass das Thema an Relevanz gewonnen hat:

Der Fehlzeitenreport 2017 hat herausgegeben, dass zwischen 2007 und 2016 sich die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burnout von 28,9 auf 109,9 Tage je 1.000 AOK-Mitglieder fast um das Vierfache erhöht hat.

(hier fehlen noch ein paar gute fakten)

Prognos geht davon aus, dass durch gut umgesetzte Work-Life-Balance Maßnahmen vielen Negativfolgen entgegengewirkt werden kann. Die Autoren nennen in der Studie beispielsweise, dass bis zum Jahr 2020, 221.00 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden könnten, knapp 1. Mio. zusätzliche Geburten den drohenden demographischen Wandel aufhalten würden, eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter pro Erwerbstätigkeitsstunde um 1,6% gegenüber Referenz erhöhen würde und Arbeitgeber ein kumuliertes Einsparungspotential bei den Sozialversicherungsbeiträgen in Höhe von 114 Milliarden Euro hätten (Prognos, 2005, S. 6). Allgemein wäre ein Plus im Bruttoinlandsprodukt von 248 Mrd. € über die Jahre 2006 bis 2020 die Folge (Prognos, 2005, S. 6). Es wird deutlich, dass durchgeführte Maßnahmen, sowohl dem Individuum, den Unternehmen als auch der Gesellschaft zu Gute kämen, sodass es ein gemeinsames Ziel sein sollte, diese Vision vor Augen zu haben und zu beginnen Work-Life-Balance Maßnahmen durchzuführen.

Gründe des Wandels

Zunächst einmal soll herausgearbeitet werden, was die Faktoren sind, die zu der aktuellen (und noch eintretenden) Situation führen konnten.

Zunächst einmal sei der **demographische Wandel** genannt. So geht Bellmann (2007 aus Kettler (revolution der arbeitszeit) davon aus, dass 2020 über 40% der Bevölkerung zwischen 50 und 65 Jahre alt sein werden. Außerdem wird es zu einer **Veränderung der Geschlechterverhältnisse** kommen, Frauen werden einen wichtigen Faktor in der Arbeitswelt von morgen ausmachen (Kruse, 2009 S. 4; Kettler).

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigte dass bereits 2010 30,4 Prozent der Frauen in West- und 52,5 Prozent der Frauen in Ostdeutschland genauso viel oder mehr zum gemeinsamen Haushalt beigetragen haben und somit im Gegensatz zu früher vermehrt in der Arbeitswelt zu finden sind (quelle nachschlagen aus Collatz & Gudat, 2010, S. 1). Ihnen sind heute, mehr denn je, ihre Karrieremöglichkeiten, Berufsausbildung und Qualifikation wichtig, sodass das alte Modell der verschiedenen Phasen (Erwerbsphase, Familienphase ggf. Wiedereingliederung in die Erwerbsphase) von einem Neuen abgelöst wird, in dem eine Karriere und Familiengründung simultan ablaufen kann (und muss) (Collatz & Gudat, 2010; Prognos 2005, S. 3). Hierbei wird es zunehmend wichtig eine Balance zwischen Beanspruchung und Freizeit zu schaffen.

Digitalisierung Internationalisierung

(Auch ist mit Erschrecken festzustellen, dass die Menschen immer weniger Zeit für soziale oder ehrenamtliche Tätigkeiten aufbringen, wodurch die Frage aufkommt, ob sich Arbeit so flexibel gestalten lässt, dass Menschen sich wieder mehr sozial oder ehrenamtlich engagieren (Prognos, 2005, Seite 3).)

Begriffsproblematik

Zunächst soll an dieser Stelle auf die Problematik des Begriffs eingegangen werden. Es gibt heute bereits viele Ansätze die den Begriff Work-Life-Balance als nicht angemessen empfinden. Gründe hierfür sind beispielsweise, dass die Arbeit auch ein Teil des Lebens ist (Kratzer et. al., 2015, S.78). Des Weiteren hat ein Wandel in der Arbeitswelt stattgefunden, sodass eine Unterscheidung zwischen Arbeit und Privatleben, wenn man den Begriff Leben als solchen versteht, heute zum Teil schwer zu treffen ist. So ist beispielsweise bei Selbständigen eine Trennung häufig nur schwer zu ziehen, da die beiden Sphären meistens vermischt sind (Collatz & Gudat, 2010, S.6) Auch können viele Bereiche im Privatleben durchaus als Work angesehen werden, wie beispielsweise die Erziehungsarbeit und die Pflege kranker Angehöriger. (Kratzer et. al., 2015, S. 78; Mohe et al., 2010, S. 108; Collatz & Gudat, 2010). Treffender erscheint deshalb auch der Begriff Life-Domain-Balance (Ulich 2005 aus Pangert et. al., 2015) oder aber man spezifiziert den Life Begriff. Ein Beispiel hierfür ist die Work-Family-Balance (z.B. Grzywacz/Carlson 2007 aus Pangert et. al., 2015).

Was ist Work-Life-Balance?

Beim genaueren Betrachten der drei Wörter, aus denen sich der Begriff zusammensetzt, lässt sich bereits ein erster Rückschluss ziehen, was man unter Work-Life-Balance verstehen kann. So ist eine erste Frage was genau der Begriff der **Balance** bedeutet. Stellt man sich Work-Life-Balance als eine Waage vor, so scheint die Balance für das Substantiv "Gleichwertig" zu stehen, da es die beiden Seiten der Waage im Einklang halten soll (Kratzer et. al., 2015, S. 79; Mohle et. al., 2010, S. 109). Jedoch ist diese Betrachtungsweise irreführend, da sie ein Bild vermittelt, dass beide Seiten immer gleich groß und ähnlich sein müssen. Vielmehr zielt der Begriff laut Kratzer et. al. (2015) auf eine "Passung" ab, das subjektiv als angemessen erscheint und welches gleichwertig sein kann (z.B. gleiche Zeitanteile), es aber nicht sein muss.

Wie bereits zu Anfang erwähnt, gibt es bei der Betrachtung des Begriffs **Life** ein paar Schwierigkeiten. Zum einen ist die (Erwerbs-)Arbeit ein Teil des Lebens, zum Anderen gibt es auch im Privatleben, versteht man den Begriff als solchen, Arbeit. In dieser Arbeit wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass eine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben gemeint ist. Alternativen hierzu sind aber bereits auch im Umlauf. So unterteilen manche Autoren den Bereich in unterschiedliche Teilbereiche, wie Seiwert, der "Life" in die Teilbereiche work/achievement (Arbeit, Studium, Karriere etc.), contact/relationships (soziale Kontakte, d. h. Familie, Freunde, Kollegen etc.), health/body (Schlaf, Entspannung, Sport, Ernährung etc.) und meaningfulness of life (Religion, Spiritualität, Kultur, Selbstverwirklichung etc.) einteilt (Mohe et. al., 2010). Ebenso ist es möglich über Lebenssphären oder über individuelle Ausgestaltung von Lebenskonzepten zu sprechen (Collatz & Gudat, 2010).

(Teil zur Arbeit)

Das Belastungs-Beanspruchungsmodell

Das Belastungs-Beanspruchungsmodell von Rohmer und Rutenfranz (1975) hat sich heutzutage in der deutschsprachigen Arbeitswelt als führendes Modell durchgesetzt (Ulich, 2005, aus Faller 2010, Betriebliche Gesundheitsförderung, Seite 70).

Das Modell wurde vielfach mit Hilfe der Blechbiegeprobe veranschaulicht (Faller bzw. Richter 2010). Hierbei wird Druck/Kraft auf das Blech ausgeübt, was dazu führt, dass dieses sich biegt. Diese Faktoren nennt man Belastungen. Das "Durchbiegen" oder besser ausgedrückt, die Inanspruchnahme des Blechs führt zu vorübergehenden oder bleibenden Veränderungen (es biegt sich durch). Der Fachbegriff dafür lautet Beanspruchung. Dieses Modell wurde später vielfach erweitert (Faller, 2010).

So wurde in der EN ISO 11075-1 (2000) eine Übereinkunft getroffen, was man unter Belastung und Beanspruchung versteht.

Demnach sind "Unter Belastung (...) alle diejenigen Belastungsfaktoren in der Arbeitstätigkeit zusammengefasst, die unabhängig von einer Person existieren, im Vollzug der Arbeit auf sie einwirken und zur Beanspruchung führen. Die Belastung ergibt sich aus der Summe der körperlichen und/oder geistigen und/oder sozialen Anforderungen bei der Übernahme einer Arbeitsaufgabe, die unter bestimmten Arbeitsbedingungen auszuführen ist. Man unterscheidet nach der Belastungsquelle aufgaben- und bedingungsbezogene Belastungen" (Rudow, 2011).

Dabei muss darauf geachtet werden, dass Beanspruchungen an sich neutral sind und keine Wertung beinhalten (Rudow, 2011). Haben sie negative Auswirkungen, werden sie als Fehlbelastung bezeichnet (Rudow, 2011).

Beanspruchung wurde als "unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastungen im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien" definiert (Rudow, 2011). Die Beanspruchung aktiviert den Organismus. Dies zeigt sich in physiologischen (z.B. Erhöhung der Pulsfrequenz), endokrinen (z.B. Erhöhung des Adrenalinpiegels), emotionalen (z.B. Freude) und Verhaltensreaktionen (z.B. Fluchtverhalten) (Rudow, 2011, S. 37).

Die Beanspruchung wird hierbei unterteilt in eine Beanspruchungsreaktion, welche nur kurzfristig eintritt und meistens reversibel ist und eine Beanspruchungsfolge, welche zeitlich andauern und irreversibel ist (Rudow, 2011)..

Ressourcen haben eine Mittlerfunktion zwischen den Belastungen und den Beanspruchungen, indem sie negative Beanspruchungen verhindern, sind genügend vorhanden. Es gibt drei Arten von Ressourcen, organisationale, arbeitsbezogene und personelle Ressourcen (Rudow, 2011).

Stress

Ist die Beanspruchung zu stark, kommt es zu Stressreaktionen des Körpers. Um zu verstehen, wo hierbei die Gefahr liegt, soll an dieser Stelle kurz auf Stress eingegangen werden.

Allgemein kann Stress als ein psychologischer Zustand verstanden werden, der durch eine Abweichung von der Homöostase des Individuums entsteht (Kaluza, 2011, S. 15). Diese entsteht in der Folge, dass die verfügbaren Reaktionen des Organismus den Stressor nicht bewältigen können (Kaluza, 2011, S.15). Stressoren sind physische und psychische Störgrößen...

Hierbei wird immer der Ist-Wert mit dem Soll-Wert verglichen. Sollten diese durch Veränderungen (beispielsweise mittels endokriner oder autonom-nervöser Steuerungsvorgänge) über einen längeren Zeitraum nicht angeglichen werden kommt es entsprechend zu einer Stressreaktion (Kaluza, 2011).

Unter der körperlichen Stressreaktion versteht man eine Vielzahl von neurohumalen und vegetativ-physiologischen Prozessen, welche den Körper aktivieren und Energie freisetzen (Kaluza, 2011). Hierbei gilt es zwei Prozesse zu unterscheiden.

Zunächst einmal erfolgt auf zeitlich begrenzt wirkende Stressoren, die man nicht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln bekämpfen kann, eine kurzfristig Anpassung des Körpers (Aronson et al., 2008; Schröger, 2010). Ausgelöst durch elektrische Impulse ist diese sehr schnell aktiviert und umfasst als erste Reaktion auf die Stressoren beispielsweise ein schnelleres Atmen, besser durchblutete Muskulatur und einen Anstieg von Killerzellen im Blut, welche als Teil des Immunsystems Krankheiten bekämpfen (Kaluza, 2011). Diese kurzfristige Stressreaktion wird auch Sympathikus-Nebennierenmark-Achse genannt. Hierbei wird bei der Verarbeitung des Gehirns auch der Locus coeruleus stimuliert, welcher Noradrenalin freisetzt. Dieses erregt wiederum den Sympathikus, wodurch weiteres Noradrenalin von eben jenem freigesetzt wird. Des weiteren erfolgt eine Stimulierung des Nebennierenmarks, das Adrenalin freisetzt (Kaluza, 2011) Da diese Stressachse für den weiteren Verlauf des Berichts jedoch nicht von signifikanter Bedeutung ist, wird an dieser Stelle nicht detailliert auf sie eingegangen.

Wichtig für den Arbeitskontext und eine erfolgreiche Work-Life-Balance ist vor allem lang anhaltender Stress. Sollte eine erste Aktivierung des Sympathikus-Nebennierenmark-Achse nicht genügen, so wird eine Situation als schwieriger eingestuft. Ihre Verarbeitung bedarf der weiteren Aktivierung bereits involvierter Hirnregionen, wie der Amygdala, aber auch weiterer Hirnregionen, wie des präfrontalen Cortex. Es breitet sich eine sympathische Aktivierung auch in höheren Regionen aus und führt dazu, dass auch spezielle Kerngebiete im Hypothalamus aktiviert werden, welche die zweite Stressachse auslösen, die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse. Im Hypothalamus wird das Hormon Corticotropin-Releasing-Faktors (CRF) freigesetzt, das wiederum durch ein Gefäßsystem in die Hypophyse gelangt und dort für eine Ausschüttung des adrenokortikotropen Hormons (ACTH) verantwortlich ist (Kaluza, 2011). ACTH bewirkt seinerseits wieder eine Ausschüttung von Kortisol im Nebennierenmark. Kortisol ist im Körper für verschiedene Stressreaktionen verantwortlich u.a.

.....

Der Grund, weswegen eine Aktivierung dieser zweiten Stressachse länger dauert, liegt in dem Unterschied der Übertragung. Im Gegensatz zur ersten Stressachse, werden in der zweiten vorrangig Hormone ausgeschüttet. Dies dauert und hält länger an und dient zu einer längerfristigen Bereitstellung von Energie um den Stressor zu bekämpfen (Kaluza, 2011).

Individualspezifität der Stressreaktion

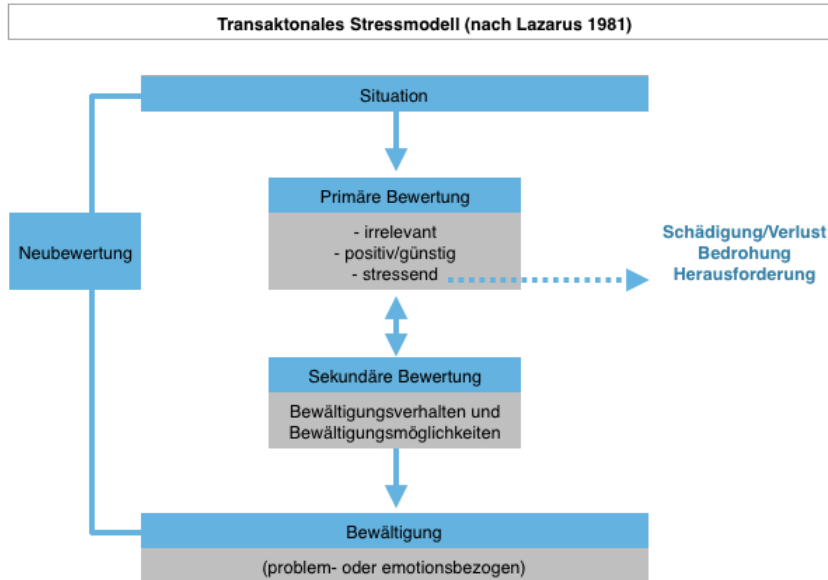
Auffällig ist, dass Menschen unter der gleichen Belastung unterschiedlich gestresst sind.

Um dies zu erklären, muss man sich vor Augen führen, dass Stress nicht gleich Stress ist, sondern ein subjektives Empfinden darstellt und jeder Mensch auch körperlich unterschiedlich reagieren kann, sollten zwei Menschen dasselbe Stresslevel haben.

Ein bekanntes Modell im Bereich der Stressforschung ist unumstritten das Transaktionale Stressmodell von Lazarus (1974). Er postuliert, dass Stress ein Zusammenspiel aus Stressoren von außen und der individuellen Bewertung eben jener ist (Lazarus, 1966). Ob ein Individuum Stress empfindet oder nicht, hängt dabei von mehreren unterschiedlichen Faktoren ab: Zum einen von der bereits gewonnenen Erfahrung, zum anderen von der Häufigkeit, mit der ein Individuum mit Stressoren konfrontiert wird (Lazarus, 1966). Diese Facetten werden individuell bewertet und unterschiedlich intensiv wahrgenommen, weshalb sie je nach Individuum einen anderen Stresspegel auslösen können.

Nach Lazarus muss man dabei drei unterschiedliche Stufen der Bewertung unterscheiden.

Grafik 1



(Bamber et al., 2012)

Die primäre Bewertung beinhaltet das Einsortieren des Stressors in potentiell positiv/günstig, irrelevant oder negativ/stressend für das Individuum (Bamber et al., 2012). Sollte er als negativ eingestuft werden, wird er in der zweiten Bewertung erneut unterschieden: Erstens kann er als Bedrohung gesehen werden, also als noch nicht eingetretene Schädigung, zweitens als Schädigung, die bereits eingetreten ist und drittens kann die Schädigung als Herausforderung verstanden werden (siehe Grafik 1; Bamber et al., 2012).

Sie umfasst außerdem die Auseinandersetzung mit der Frage, ob die Stresssituation mit Hilfe der vorhandenen Ressourcen bewältigt werden kann. Sollte dies nicht der Fall sein, wird eine Bewältigungsstrategie entworfen, die unterschiedliche Inhalte haben kann. Mögliche Bewältigungsversuche wären beispielsweise Aggression oder Flucht. Führen diese Reaktionen zum Erfolg, werden sie vom Individuum beibehalten und häufiger gezeigt (siehe Grafik 1).

Der dritte Schritt ist die Neubewertung des Reizes. Konnte er gut kontrolliert werden, wird er möglicherweise nicht mehr als Stressor eingeordnet (Folkman & Lazarus, 1985).

Effekte

Nachdem nun bereits bekannt ist wofür der Begriff Work-Life-Balance steht, wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, weswegen es zu Spannungen kommen kann.

Zunächst ist es dafür allerdings noch wichtig eine grundlegende Theorie zu verstehen.

Dieses Stressmodell hilft zu verstehen, dass ein subjektiver Stress erst durch die individuelle Kognition entsteht. Demnach sollten solche Annahmen, wie Stress mache grundsätzlich krank, so nicht hingenommen werden, denn erst wenn wir vom sogenannten Disstress (negativer Stress) sprechen, kann es zu einer negativen Beeinträchtigung kommen (Kaluza, 2011).

Der Rollenbegriff

Eine der Grundlagen, der Work-Life-Balance ist die Annahme, dass Menschen verschiedene Rollen in ihrem Leben wahrnehmen. Diese Rollen können allerdings auch schnell in Konflikt geraten. Schon der Begriff Work-Life-Balance zeigt zwei Rollen auf, in denen sich ein Mensch befindet. Zum einen ist er in der Rolle des Arbeiters, beispielsweise des Mitarbeiter, der Führungskraft, des Chefs etc. zum Anderen hat er ein Privatleben und ist dort beispielsweise Familienvater, Ehemann oder ähnliches. Bedenkt man die unterschiedlichen Anforderungen, denen man beispielsweise in der Rolle als Chef (immer erreichbar sein für die Mitarbeiter) und Familienvater (Zeit für die Familie haben) ausgesetzt ist, erkennt man schon recht schnell, dass es hier zu Spannungsfeldern kommen kann. Es ist demnach auch verständlich, warum die Wissenschaft sich schon intensiv mit dem Work-Family-conflict auseinander gesetzt hat.

Geht man nun von verschiedenen Rollen aus, die ein Mensch innehat, so gilt zu beachten, dass diese wechselseitig aufeinander wirken, sei es positiv oder negativ (Kratzer et. al. 2015 S. 80; Mohe et. al., 2010, S. 107 aus Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung & Syrek 2011, S. 3; Collatz; Gudat, 2010.)

Diesen Prozess nennt man auch **Spillover-Prozess**.

Nach dem Family-Conflict-Modell von Greenhaus und Beutell (1985, aus Pangert et. al. , 2015) gilt es hierbei drei verschiedene Beeinträchtigungen zu unterscheiden. Die **zeitbasierte** Beeinträchtigung bedeutet, dass die Zeit, die man einer Rolle widmet, es schwer macht der anderen Rolle gerecht zu werden, da einem hierfür die Zeit fehlt. (Kratzer et. al., 2015).

Beanspruchungsbasiert bedeutet, dass diese einen hindern die andere Rolle zufriedenstellend auszuführen, während **Verhaltensbasiert** besagt, dass man eine Ausführung aufgrund seines spezifischen Verhaltens in einer Rolle vernachlässigt (Kratzer et. al., 2015). Negative Spillover Prozesse bringen demnach Konflikte zwischen den beiden Domänen Work und Life. Folge hieraus können niedrige Arbeitsleistungen, geringere Arbeits- und Lebenszufriedenheit und negative gesundheitliche Folgen sein (Kratzer et. al., 2015, S. 80; Collatz & Gudat, 2010).

Die positiven Auswirkungen lassen sich entsprechend nach dem Work-Family-Enrichment-Modell von Greenhaus und Powell (2006) verstehen, als den Umfang, in dem Erfahrungen in einem Lebensbereich sich positiv auf einen anderen Lebensbereich auswirken (Kratzer et. al., 2015). In der Fachliteratur spricht man auch von enhancement oder enrichment. Folge können eine bessere physische und psychische Gesundheit, eine höhere Lebenszufriedenheit und Produktivität sein (Kratzer et. al., 2015, S. 80-2; Mohle et al., 2010, S. 108, aus Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen).

Lenkt man die Aufmerksamkeit zurück auf die verschiedenen Rollen, die ein Mensch innehat, so sollte man auch die **Kompensationsprozesse** betrachten. "Hier geht es um die Frage, inwiefern Ressourcen, die in einem Lebensbereich verbraucht werden, in einem anderen wieder aufgebaut werden können. Kompensationsprozesse werden insbesondere im Rahmen der Erholungsforschung untersucht." (Kratzer et. al. 2015, S. 81).

In diesem Bereich gibt es zwei bekannte und wichtige Modelle, Hobfolls “Conversation of Resources” und das “Effort Recovery Modell” von Meijmun und Mulder.

Hobfolls “**Conservation of Resources**” Theorie (1998) geht davon aus, dass Menschen ihre Ressourcen, psychischer und physischer Art, möglichst schonend einsetzen wollen, sie aufbauen und schützen.

Unter Ressourcen versteht man objektive und subjektive Faktoren in der Arbeit, welche die Gesundheit schützen und fördern sollen, wodurch sie das Auftreten von Fehlleistungen vermindern (Rudow, 2011 S.21). Ressourcen sind beispielsweise Bedingungen z.B. Ehestand, Wohnsituation, Vermögen (z.B. Geld, Wissen), oder Charakteristika von Menschen (z.B. Selbstwert) (Hoederat, 2010). Bei großen Ressourcenverlusten kommt es zu Stressempfindungen, welche ein Individuum versucht zu vermeiden (Kratzer et. al. 2015). Demnach ist es stets daran interessiert Phasen der Anstrengung, Phasen der Erholung anzuschließen und sich nur Belastungen auf der Arbeit und im Privatleben auszusetzen, die es subjektiv mit den vorhandenen Ressourcen bewältigen kann. (Hoederat, 2010, S. 31; Syrek et. al., 2011). Herrscht ein subjektives Gleichgewicht, so empfindet das Individuum dieses als Passung der Domänen Work und Life (Kratzer et. al. 2015).

Das “**Effort Recovery Modell**” von Meijmun und Mulder betont die Wichtigkeit der Qualität und der Quantität von Erholung (Wirtschaftspsychologie, Seite 229). Ist nicht genügend Zeit für die Erholung zur Verfügung, kann dies auf die Dauer in einen chronischen Erschöpfungszustand münden, da zu der Erfüllung der Aufgaben mehr Anstrengung herangezogen werden muss.

Als letzter Punkt gilt als Indikator für eine gute Balance die Zufriedenheit und die Leistung. Hierbei zählt neben der eigenen Zufriedenheit mit den verschiedenen Rollen bzw. mit dem gesamten Leben aber auch die Wahrnehmung, ob man den Erwartungen der Menschen in seinen verschiedenen Rollen gerecht wird. (Kratzer et. al., 2015, S. 82)

Ein dritter Effekt, der betrachtet werden sollte, ist die Frage nach den **Zufriedenheits- und Leistungsaspekten** (Kratzer et. al., 2015). Hierbei stellt sich die Frage ob das Individuum selbst zufrieden mit der Größe, die die einzelnen Rollen bei ihm einnehmen, ist (Kratzer et. al. 2015, S. 81).

Zum Anderen stellt sich aber auch die Frage wie zufrieden andere mit der Leistung sind, die man in den einzelnen Rollen erbringt. Hierbei steht also vor allem im Vordergrund, wie zufrieden meine einzelnen Mitmenschen, die mich in einer der jeweiligen Rollen erleben, mit meiner Leistung in eben jener sind (Kratzer et. al., 2015).

Fassen wir diese bekannten Effekte zusammen, so sollte folgendes gegeben sein, will ein Individuum eine Balance der Lebensbereiche empfinden:

- Es sollte eine geringe Ausprägung von Konflikten zwischen den Lebensbereichen geben
- es sollten viele positive Ausprägungen zwischen den einzelnen Lebensbereichen zu finden sein
- Der Ressourcenverbrauch und -gewinnung sollte gleich groß sein
- man sollte selber zufrieden sein mit dem Zusammenspiel der einzelnen Lebensbereiche
- die Erwartungen unserer Mitmenschen sollte über alle Rollen hinweg erfüllt werden.

(Siehe Kratzer et. al., 2015)

Definitionen

Nachdem nun ein wenig klarer ist, was sich hinter dem Begriff Work-Life-Balance steckt, sollen an dieser Stelle ein paar mögliche Definitionen angeführt werden.

So lautet eine mögliche Definition folgendermaßen: »Work-life-Balance beschäftigt sich mit der Schaffung eines psychologischen Gleichgewichts zwischen dem Erwerbsleben und dem Privatleben anhand von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Maßnahmen. Arbeitsleben wird dabei als Erwerbstätigkeit und allen damit verbundenen Tätigkeiten umschrieben. Privatleben umfasst alle Tätigkeiten, die außerhalb des Erwerbslebens stattfinden« (Zaugg, 2006). (Aus Work Life Balance der Mitarbeiter stärken Chapter Springer:) Allerdings wurde bereits herausgearbeitet, dass die hier genannte Splittung zwischen Erwerbstätigkeit und Privatleben als problematisch angesehen werden muss.

Eine recht abstrakte, dafür aber recht passende Definition stammt von Bauer-Emmel (2007) (Syrek et. al., 2011, S.2). Sie besagt: "Work-Life Balance wird als Einstellung gegenüber der eigenen Lebenssituation definiert, die sich auf das Vereinbaren verschiedener Lebensbereiche, Rollen und Ziele bezieht; Work-Life Balance bedeutet demnach, dass die subjektiv angestrebten Balancevorstellungen im Einklang mit der realisierten Gestaltung stehen." Diese Definition hat verschiedene Vorteile. Zum einen wird hier von "verschiedenen Lebensbereichen" gesprochen, was eher zu dem Life-Domain-Konzept passt und somit der Überlegung Rechnung trägt, dass Arbeit und Privatleben sich nicht in der Hinsicht trennen lassen. Auch wird auf das Gesamtkonzept Leben geschaut und nicht auf nur einen Teilbereich wie beispielsweise die Familie (Syrek et. al., 2011). Des weiteren liegt die Wichtigkeit auf der Ausgewogenheit der verschiedenen Lebensbereiche, weniger auf ihren Teilbereichen (Syrek et. al., 2011, S. 2). Diese Ausgewogenheit liegt aber immer im Auge des Betrachters, was bedeutet, dass erst das subjektive Erleben von Zufriedenheit zu einer Balance für den Einzelnen führt, da hier starke interindividuelle Unterschiede herrschen (Syrek et. al., 2011).

Praxisinterventionen

Nachdem nun bekannt ist, dass ein Individuum durch seine Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen, vor negativen Beanspruchungsreaktionen und -folgen geschützt wird, stellt sich die Frage, welche diese im konkreten sind.

Zunächst lässt sich zwischen inneren und äußeren Ressourcen unterscheiden (Rudow, 2011, S.60). Innere Ressourcen liegen bei dem Individuum und setzen sich aus Persönlichkeitsmerkmalen und Humanressourcen zusammen (Rudow, 2011). Äußere Ressourcen dagegen finden sich in der Organisation und in der Arbeitstätigkeit.

Individuelle Ressourcen

. (vieles aus Moog 2010, Seite 216)

Unter Persönlichkeitsmerkmale und Humanressourcen fallen gesundheitsstabilisierende Handlungsmuster, Einstellungen und Überzeugungssysteme (Rudow, 2011). So fällt der Kohärenzsinn, die emotionale Intelligenz, Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeitserwartungen, Optimismus und das Typ B-Verhalten da runter (Rudow, 2011).

Demnach sollte ein Individuum ein Bewusstsein für die Selbstwirksamkeit entwickeln, das heißt, dass auch es für ein besseres Lebensgefühl verantwortlich ist und nicht nur das Unternehmen (Voggenreiter, 2013, Seite 2016 2008). Eine Fokussierung auf positive Aspekte der Arbeit und der Freizeit, als auch ein gutes Zeitmanagement auf der Arbeit sind hilfreich. (Kratzer et. al., 2015, S.78).

Auch eine eigene Zielsetzung, auf die man hinarbeitet ist von zentraler Bedeutung. Laut Voggenreiter sind vor allem kleine Ziele im Alltag wichtig für eine gute Balance. Hierbei sind mögliche Ziele Zeit für die Familie, den Körper, die Spiritualität oder das Hobby frei zu halten. Gesetzte Ziele bedeuten demgegenüber, dass wir uns in entsprechende Umgebungen bringe und nur solche Reize zulasse, die die Zielerreichung fördern (Voggenreiter, 2013). Es ist auch möglich, sich professionelle Hilfe zu suchen, die dem Mitarbeiter dabei hilft, seinen individuellen Standort zu finden und die eigenen Lebenslagen zu analysieren. (Moog, 2010, S. 216)

Unternehmen

Früher galt Work-Life-Balance als ein individuelles Problem, welches sich jeder Mitarbeiter selber widmen musste (Kratzer et. al., 2015, S.51). Diese Bild hat sich mittlerweile gewandelt, sodass sich auch die Unternehmen um eine gute Balance ihrer Mitarbeiter bemühen.

Dies liegt daran, dass personelle Ressourcen knapp geworden sind, vor allem wenn einzelne Mitarbeiter wegen Krankheit, privater Probleme, Demotivation o.a. ihre Arbeit nicht mehr zufriedenstellend erfüllen und auf der anderen Seite steigende Leistungsanforderungen und Zeitknappheit herrscht, sodass es zu einem Leistungseinbruch im Unternehmen kommt (Kratzer et. al. 2015, S. 51).

So zielen laut Prognos (2005, S. 10) “Work-Life-Balance-Strategien (...) im Kern darauf ab, durch einen verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen betriebliche Abläufe zu optimieren und ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen hervorzurufen.”

Somit wird das Konzept Work-Life-Balance immer mehr als ein wichtiger Gesundheitsaspekt verstanden und ist das Ziel eines guten betrieblichen Gesundheitsmanagements. (Moog, 2010, S. 210).

Bisher konnte man feststellen, dass Work-Life-Maßnahmen vor allem den High-Professionals (Fachmännern/-frauen) angeboten wurde. Dies lässt sich durch den herrschenden Fachkräftemangel erklären, welche die Unternehmen zwingt, besondere Marketingargumente in die Anwerbung dieser speziellen Berufsklasse einzubringen und kann somit als abritemarktpolitische Notwendigkeit verstanden werden (Kratzer et. al., 2015, S 52).

Möglichkeiten aus betrieblicher Sicht einen Beitrag zum Work-Life-Konzept der Mitarbeiter zu leisten gibt es viele. Diese lassen sich verschieden gliedern. Rudow (2011) unterteilt sie in verschiedene Ebenen: Makro- Meso- und Mikroebene. Die Makroebene umfasst Organisationsmerkmale. Darunter fallen die Betriebsorganisation, das Management, die Führung und auch die Unternehmensstrategie (Rudow, 2011). Die Mesoebene bezieht sich auf soziale Merkmale, wie beispielsweise die Rollenstruktur, das Organisations- und Teamklima (Rudow, 2011). Die Mikroebene meint die spezifischen Tätigkeitsmerkmale. Hierunter fallen der Tätigkeitsspielraum, die Anforderungsvielfalt, Lern und Entwicklungsmöglichkeiten und die soziale Interaktion. Auch Mohe unterteilt in drei Kategorien: Primäre, sekundäre und tertiäre Maßnahmen (Mohe et. al., 2010, S. 109). Primäre Maßnahmen betreffen direkt den Mitarbeiter und dessen Arbeit. Damit entspricht diese Maßnahme der Mikroebene bei Rudow. Zu den Maßnahmen zählt beispielsweise eine Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Sabbaticals, aber auch eine an die Work-Life-Balance angepasste Arbeitsorganisation (Prognos, 2005; Mohe et. al., 2010, S. 109). Beachtet werden muss jedoch, dass eine starke Flexibilisierung auch die Gefahr birgt, dass manche Mitarbeiter anfangen “ohne Ende” zu arbeiten, sodass eine Flexibilisierung sogar gegen den gewünschten Erfolg einer besseren Balance arbeitet. (Kratzer et. al. 2015, S 52).

Sekundäre Maßnahmen zielen darauf ab, dem Mitarbeiter finanzielle und soziale Unterstützung zukommen zu lassen (Mohe et. al., 2010). Diese Maßnahmen-kategorie entspricht somit

weitesgehend der Mesoebene Hierzu zählen familiengerechte Arbeitgeberleistungen anzubieten, wie beispielsweise, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Kinderbonusgeld, Gesundheitsprogramme oder auch Sozialbetreuung (Prognos, 2015; Kratzer et al., 2015, S. 87; Mohe et. al., 2010, S. 109).

Unterstützungsangebote wie beispielsweise Qualifizierungsangebote, Wiedereinstiegsprogramme können den Mitarbeiter dort abholen, wo er zur Zeit steht und ihm hierdurch das Gefühl einer besseren Selbstwirksamkeit geben (evtl. Quelle) (Kratzer, et. al., 2015, S. 87; Prognos 2015)

Tertiäre Maßnahmen unterstützen die ersten beiden, indem beispielsweise im Unternehmen über entsprechende Förderprogramme gesprochen wird und entsprechende Maßnahmen in der Führungs- und Unternehmenspolitik aufgenommen sind (Mohle et. al., 2010). Dies ist identisch mit der Makroebene bei Rudow (2011).

Schwartz 2010: (herausgenommen zunächst einmal aus Voggenreiter, Work-Life-Balance)
Ein Mensch wechselt rhythmisch zwischen den Zuständen, positiv/hoch und negativ/ niedrig. Dies sollte bei der Planung im Unternehmen beachtet werden. So ist eine Intervention Wochen und Monate zu identifizieren, in denen der Mitarbeiter viel Leistung erzielen kann und in denen er keine erbringt. So kann auch die Gestaltung der Woche entsprechend dem Energielevel angepasst werden. (S. 211).

Unternehmen sollten verstehen, dass die Ergebnisse eines Mitarbeiters wichtiger sind, als dass er immer anwesend ist, wenn hierbei die Qualität der Ergebnisse nicht steigt.

Anerkennung der Notwendigkeit auf Geschäftsführungsebene: Mitarbeitergewinnung, -bindung, Leistungssteigerung

Das Thema des Work-Life-Balance sollte nach außen (Arbeitsmarkt, Kundenmarkt) kommuniziert werden.

Das Thema der Work-Life-Balance sollte bei den Mitarbeitern und Führungskräften bewusst sein. Dies soll durch Maßnahmen der Weiterbildung und der internen Kommunikation erfolgen. Außerdem müsse es Weiterbildung zu den Themen Aufmerksamkeitssteuerung, Selbstmanagement, bewusstes Herbeiführen von Flow-Zuständen geben.

Es sollte unterstützende Maßnahmen zwischen den Anforderungen und den Aufgaben und Fähigkeiten einer Führungskraft geben, sodass es weder zu einer Über- noch zu einer Unterforderung kommt.

Des weiteren gibt es verschiedene klassische Work-Life-Balance Maßnahmen, wie Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung (Ruheräume, Fitnessräume, Orte des kommunikativen Miteinanders, Orte der ruhigen Einzelarbeit etc.) aber auch Unterstützung haushaltsnaher Dienste (Voggenreiter, 2013)

Führungsebene

- Aufnahme des Themas Life-Domain-Rhythm in die Führungskultur
- Einbau von Anreizen für entsprechendes Führungsverhalten in das Performancemanagement
- Zielvereinbarungen nicht nur für berufliche Belange, sondern auch für Lebensphasenziele: Voraussetzung dafür ist ein sehr hohes Maß an Vertrauen; Vertrauen des Mitarbeiters darin, dass die Offenlegung seiner Lebensphasenziele nicht seine Karriere beeinträchtigt, und Vertrauen des Unternehmens, dass daraus nicht ein starres System aus Rechten entsteht, das flexible Unternehmenssteuerung unmöglich macht.

Politik

Neben den individuellen und betrieblichen Maßnahmen, die zu einer Work-Life-Balance beitragen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass auch der Staat ein Interesse daran hat,

dass die Bevölkerung eine solche empfindet. Der Grund hierfür ist recht einfach, betrachtet man, wie eine fehlende Balance die sozialen Systeme bis aufs äußerste reizt und ein gemeinschaftlich unbeschwertes Leben erschwert wird (Voggenreiter, 2013, evtl noch ein datenbeispiel). So setzte der Staat durch rechtliche Rahmenbedingungen die Grundmauern für eine Balance (Prognos 2005).

Vor allem gibt es auf Seiten der Familienpolitik interventionsbedarf seitens des Staats. So wird in Prognos (2005, S. 5) “eine Verbesserung kinder- und familienfreundlicher Maßnahmen, die ausgehend von einem breiteren und flächendeckenden Angebot von Einrichtungen der Kinderbetreuung auch die Aufrechterhaltung unterschiedlicher Karriereoptionen für Mütter und Väter beinhaltet” gefordert. Maßnahmen, die bereits eingeführt wurden sind beispielsweise Elterngeld und ein Rechtsanspruch auf Elternzeit (Wiese, 2015, S. 237). Leider lässt sich aber nicht sagen, dass eine Inanspruchnahme solcher Maßnahmen ohne Konsequenzen für den Betroffenen bleiben. Probleme, die hieraus häufig entstehen sind beispielsweise negative Auswirkungen auf die Gehaltsentwicklung (vgl. Gangl & Ziefle, 2009 aus Wiese, 2015, S.237). Ein Grund hierfür ist beispielsweise der Verlust von Humankapital (z.B. Verlust von fachlichem Know-How) wodurch eine Person gegenüber der Konkurrenz schlechter abschneidet (Wiese, 2015, S. 237). Wiese (2015, S.237) verweist des Weiteren auf eine häufig geschlechtsspezifisch geprägte karrierebezogene Organisationskultur, welche Auszeiten als geringeres Karriereinteressen seitens der Frau (welche häufiger zu Hause bleibt) interpretieren.

Des weiteren sollte man auch außerpolitische Wege nicht vergessen. So können Vereine und Initiativen ebenfalls eine Schlüsselrolle einnehmen und zu einer besseren Work-Life-Balance der Bevölkerung beitragen (Voggenreiter, 2013).

Teil II

Führung, Was ist das?

Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen (von Rosenstiel, 2009).

Work-Life-Balance bei den Führungskräften

Da die Führungskräfte in einem Unternehmen immer mit gutem Beispiel voran gehen sollten und es sich negativ auf die Mitarbeiter auswirkt, wenn sie Stress empfinden, ist es besonders wichtig, dass auch Führungskräfte eine gesunde Work-Life-Balance haben. Eine Studie von Akademie 2009 zeigte aber, dass 43,3 Prozent der befragten Führungskräfte ($N=92$, Haufe Akademie, 2009 (zu finden in Collatz & Gudat, 2010 und Spatz (nachschiagen)) die angebotenen Maßnahmen wenig bis gar nicht in Anspruch nahmen. Die Studie konnte außerdem zeigen, dass vor allem in kleinen mittelständigen Unternehmen die Führungskräfte keine Work-Life-Balance Maßnahme in Anspruch nahmen (Collatz & Gudat, 2010, S.19). Demnach ist eine große Frage, die sich stellt, weswegen Work-Life-Balance in diesen Ebenen noch nicht angekommen ist.

Eine besonders gestresste Gruppe sind die Top-Manager. Sie haben im Gegensatz zu normalen Arbeitnehmern eine besonders hohe Belastung. 14-18 Stunden am Stück arbeitet, Geschäftsreisen, Zeitdruck, ständige Verfügbarkeit und dadurch eine nicht vorhandene Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben, sind dort keine Ausnahme, sondern eher die Regel (Stockhomburg, 2011; Kaiser & Ringlstetter, 2010). Die Folgen, die sich ergeben sind immens. Beispielsweise kann es schnell zu Burnout und sozialer Vereinsamung führen (Kaiser

& Ringlstetter, 2010). Alleine die Kosten, fällt ein Topmanager krankheitsbedingt aus, werden auf einen zweistelligen Millionenbereich geschätzt (Stockhomburg, 2011). Diese entstehen zum einen aus direkten Fehlentscheidungen, versäumten strategischen Chancen (Einführung eines neuen Geschäftsmodells) als auch durch die Neubesetzungskosten beim Ausfall eines Topmanagers (Stockhomburg, 2011).

Außerdem hat jede Führungskraft durch seine Vorbild- und Verantwortungsfunktion einen direkten und indirekten Einfluss auf die ihm unterstellte Ebene und damit auf die Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und Arbeitsqualität (Kaiser & Ringlstetter, 2010; Spatz, S. 61).

Führung mit Augenmerk auf der Work-Life-Balance der Mitarbeiter

Die Führungskräfte tragen eine Schlüsselrolle, wenn es um die Work-Life-Balance geht. Laut (BGHW, 2008) ist

»Eine Führungskraft (...) für die ihr unterstellten Mitarbeiter zuständig und verantwortlich. Sie ist damit verpflichtet, in ihrem Zuständigkeitsbereich alle nach den Arbeitsschutzvorschriften erforderlichen Anordnungen und Maßnahmen zu treffen. Die Pflichten sind meist nicht konkret im Arbeitsvertrag beschrieben. Sie ergeben sich jedoch aus der Stellenbeschreibung sowie aus der betrieblichen Organisation und Praxis. Eine Führungskraft trägt Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter auch dann, wenn ihr dies nicht ausdrücklich mitgeteilt wurde.«... (BGHW, 2008, zitiert aus Moog, 2010 originalquelle nachschlagen)

Zahlreiche Studien zeigen, dass die Führungskraft Einfluss auf die Zufriedenheit, Motivation, Arbeitsqualität, gesundheitliches Wohlbefinden und Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter hat (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Prümper & Becker, 2011; Sträter, 2010; Zimber, 2006 aus Spatz).

Eine aktive Beeinflussung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter kann dann in zwei Formen erfolgen: In der Form des Vorlebens und des Förderns (Spatz, S.66)

Das Thema Vorleben ist eigentlich recht einfach: Arbeitet eine Führungskraft rund um die Uhr und ist gestresst, werden es aller Voraussicht nach auch seine Mitarbeiter sein (Spatz, S. 66). Unter dem Fördern versteht man die Verantwortungsrolle der Führungskraft, die diese gegenüber ihren Mitarbeitern hat (spatz, S.66).

Um eine ausgewogene Work-Life-Balance der Mitarbeiter herzustellen, muss die Führungsebene die Wichtigkeit dieser Aufgabe erkennen und benötigt ein Gespür für eine Ausgewogenheit, um herausfinden zu können, wann eine Imbalance vorliegt. (Moog, 2010, S. 215).

Hierbei sollte die Führungskraft immer bedenken, dass es vor allem Unterschiede in den Generationen vorliegen. Betrachtet man die Baby Boomers (1955-1965), die Generation X (1960-1970) und die Generation Y, so stellt man fest, dass für die Baby Boomers ein Ausgleich zwischen Familie und Beruf die Balance ausmacht. Die Generation X dagegen versteht unter Work-Life-Balance den Ausgleich zwischen Arbeiten und außerberuflichen Tätigkeiten sowie Kindererziehung wohingegen die Generation Y weniger konsequent eine Trennung zwischen Arbeiten und Privatleben zieht, ihr ist jedoch wichtig, die eigene Zeit immer sinnvoll zu nutzen. (Moog, 2010, S. 216)

Weitere Kompetenzen, die eine Führungskraft haben sollte, sind Probleme mit dem Mitarbeiter offen besprechen zu können und mit ihm eine betriebliche Lösung zu finden, als auch, das übergreifende Probleme in der Belegschaft im Team besprochen werden und gemeinsam nach einer Lösung gesucht wird. Es sollte auch immer ein Management by trust angestrebt werden, sodass den Mitarbeitenden vertraut wird, beispielsweise durch eine vertrauensbasierte Arbeitszeit.

Syrek et al. (2013) nahmen an, dass transformationale Führung ein Moderator in Beziehung zwischen Zeitdruck und Work-Life-Balance und zwischen Zeitdruck und Erschöpfung. Als theoretische Grundlage wurde das Job Demand-Resources-Modell von Karasek genommen.

Aus Fehlzeiten-Report, 2012, S. 134-135 (bearbeiten!)

Aufbauend auf diesen theoretischen Konzepten wird im Heidelberger ressourcenorientierten Ansatz der Gesundheitsförderung (Sonntag 2010) zwischen organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen unterschieden (. Abb. 14.2). Zu den organisationalen Ressourcen gehören alle Faktoren, die zu den Arbeitsaufgaben, den Arbeitsinhalten oder dem Arbeitsumfeld zählen. Beispiele hierfür sind der Handlungsspielraum, die Unternehmenskultur oder der Führungsstil der Führungskräfte. Unter soziale Ressourcen fallen alle Faktoren des sozialen Umfeldes, wie beispielsweise die Unterstützung durch Kollegen oder Freunde. Als personale Ressourcen gelten Faktoren, die sich innerhalb der Person befinden, z. B. Kompetenzen, Selbstwirksamkeitserwartung oder Copingstil. In Bezug auf die Entgrenzung der Arbeit stellt sich die Frage, welche Ressourcen gestärkt werden können, um negative Folgen abzumildern.

Führungskräfte können über eine Vielzahl verschiedener Mechanismen und Instrumente Einfluss auf ihre Mitarbeiter nehmen und deren Arbeit gestalten. Im Hinblick auf den Umgang mit der Entgrenzung der Arbeit sind besonders zwei Aspekte vielversprechend: Die Führungskraft als Vorbild und die Unterstützung durch die Führungskraft. Lerntheoretischen und sozialkognitiven Ansätzen zufolge (Bandura 1979) haben Führungskräfte, die in Form von beobachtbarem Verhalten ein Vorbild für eine gelungene Trennung von Arbeit und Privatleben darstellen, wiederum einen positiven Einfluss auf die Trennung der Lebensbereiche ihrer Mitarbeiter. Die Erklärung für diesen Effekt besteht darin, dass die Mitarbeiter, die bei ihren Vorgesetzten erfolgreiche Rollenmodelle beobachten,

dazu angeregt werden, selbst Verhaltensweisen und Strategien zu entwickeln, um besser zwischen den Lebensbereichen trennen zu können. Auch im Hinblick auf die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die ein „Abschalten“ von der Arbeit ermöglicht und somit eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben fördert, ist das Verhalten von Führungskräften von zentraler Bedeutung (Kirby u. Krone 2002). Somit kann die Führungskraft als Vorbild für Mitarbeiter eine wichtige Ressource darstellen. Die regressionsanalytischen Auswertungen zeigen, dass eine Führungskraft, die als gutes Vorbild für die gelungene Balance zwischen Arbeit und Privatleben erlebt wird, bei ihren Mitarbeitern zu geringerer Erschöpfung

Modelle der WLB:

Das Zeit-Balance-Modell

die fünf Säulen der Identität

Das Wellness-Modell

Dynamische WLB-Modell

Konzepte zum Wohlbefinden (WLB-bezogene Modelle):

Job-Demand-Control-Modell (mögliche Erweiterungen)

Ausblick

Das Konzept Work-Life-Balance ist heute wichtiger denn je. So ist es auch die Aufgabe der heutigen Forschung dieses Konstrukt greifbarer und modulierbar zu gestalten.

So sollte es in absehbarer Zeit eine feste Definition geben, was man unter Work-Life-Balance genau versteht, welche Maßnahmen darunter fallen und ob man diese in unterteilen kann, so wie es beispielhaft in dieser Arbeit gemacht wurde.

Eine weitere zentrale Forschungsfrage lautet, wie viel einzelne Maßnahmen zu einer Balance beitragen. Hier müsste man in weiteren Studien herausarbeiten welche Maßnahme einen wie großen Effekt auf das subjektive Balancegefühl hat oder ob ein Effekt erst durch ein Maßnahmenbündel erreicht werden kann (Mohe et. al. 2010, S. 120).

Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2008). *Sozialpsychologie* (6. Auflage). Pearson Studium.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose J., Meyer, M. (2017). Fehlzeiten-Report 2017: *Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*
- Bamber, E., Keller, M., Wohlert, C., Zeh, A. (2012). *BGW-Stresskonzept: Das arbeitspsychologische Stressmodell. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)*.
- Collatz, A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Faller, G. (2010). *Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern, Schweiz: Hogrefe.
- Hoederat, L. (2010). *Erholung als Verhalten zur Förderung der Gesundheit im Lehrerberuf: Eine Adaptation des Health Action Process Approach*, Inaugural Dissertation, Marburg keine ahnung wie man das genau zitiert
- Kaiser S., Ringlstetter, M. J. (2010). *Work-Life Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Kaluza, G., (2011). *Stressbewältigung* (2. Aufl.). Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (2015). *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik: Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden, Deutschland: Springer VS Verlag.
- Kruse, M. (2009) *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen: Schöne neue Arbeitswelt?* Hamburg, Deutschland: Diplomica Verlag
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York (NY).
- Moog W. (2010) *Work-life-Balance der Mitarbeiter stärken*. In: Bechtel P., Friedrich D., Kerres A. (eds) *Mitarbeitermotivation ist lernbar*. Springer, Berlin, Heidelberg
- Mohe, M., Dorniok, D. & Kaiser S. (2010). *Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung*, Zeitschrift für Management (elektronische Version), S. 105-139 5: 105.
<https://doi.org/10.1007/s12354-010-0121-1>

(<https://link.springer.com/article/10.1007/s12354-010-0121-1>) bin mir nicht sicher wie ich das zitiere

- Prognos AG (2005). *Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität (Band 2: Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte)*
- Rudow, B. (2011). *Die gesunde Arbeit (2. Aufl.)*. München, Deutschland: Oldenbourg Verlag.
- Schröger, E. (2010). *Biologische Psychologie (1. Auflage)*. Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Stockhomburg (2011). *Work-Life-Balance als Herausforderung: Burnout im Topmanagement* Forschung und Lehre, Seite 842-843, Aufgerufen am 26.11.2017. Verfügbar unter: http://www.mup.wi.tu-darmstadt.de/media/bwl7/praxisportal/praxisverffentlichung/Work-Life_Balance_als_Herausforderung_FuL_2011.pdf,
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C. & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life-Balance (TKS-WLB), *Diagnostica* 57, Heft 3 S. 134-145 Hogrefe Verlag Göttingen
- Voggenreiter, G. (2013) *Work-Life-Balance*. In: Landes M., Steiner E. (eds) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*. Springer VS, Wiesbaden
- Wiese, B. S. (2015) *Work-Life-Balance (2. Aufl.)*. In: Moser K. (eds) *Wirtschaftspsychologie. Springer-Lehrbuch*. Springer, Berlin, Heidelberg