



Führungskräftestudie 2009

Work-Life-Balance und Führungsverhalten

Studie

Inhalt

	Seite
1. Vorwort	3–4
2. Management Summary	5
3. Einführung	6
3.1 Ausgangssituation	6
3.2 Definition: Work-Life-Balance – oder „Mens sana in corpore sano“	7
3.3 Definition von Führungsaufgaben	8
4. Grundgesamtheit und demografische Daten	9
4.1 Grundgesamtheit	9
4.2 Demografische Daten zu den Unternehmen	9
4.3 Demografische Daten Teilnehmer	10
5. Die Studienergebnisse im Detail	12
5.1 Unternehmenssituation	12
5.2 Persönliche Arbeitsbelastung	22
5.3 Führungsalltag	24
5.4 Persönliche Lebenssituation	33
6. Executive Summary	42
6.1 Work-Life-Balance in der Krise	42
6.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von Work-Life-Balance-Angeboten	43
6.3 Möglichkeiten der Work-Life-Balance-Gestaltung in der Krise	44
7. Abbildungsverzeichnis	47
8. Literaturverzeichnis	48
9. Kurz vorgestellt	49
10. Impressum	49

1. Vorwort



Thomas Bartscher

Führungskraft zu sein, stellt viele leitende Angestellte und Manager aktuell vor enorme Herausforderungen. Die Wirtschaftskrise, die mittlerweile über fast alle Branchen hereingebrochen ist, wird wohl voraussichtlich auch 2010 weitere Spuren hinterlassen. Liquiditätsprobleme, Auftragsrückgänge, Kurzarbeit und in letzter Konsequenz auch Entlassungen bei der Stammebelegschaft, sind Maßnahmen, die aktuell ergriffen werden (müssen), um die Existenz des Unternehmens zu sichern bzw. es über die Krise zu retten.



Juliane Stöckl

Führungskräfte stehen daher im Moment in einem enormen Spannungsfeld. Auf der einen Seite müssen sie weiterhin das operative Tagesgeschäft leisten und Erfolge erzielen, gleichzeitig aber auch vollen Einsatz zeigen, wenn es darum geht, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Trotzdem tragen sie, gerade in der Krise, eine enorme Verantwortung für ihre Mitarbeiter und müssen insbesondere im Rahmen der Mitarbeiterführung sehr viel Fingerspitzengefühl beweisen. Gerade in Unternehmen, welche unter den Auswirkungen der Wirtschaftskrise in erheblichem Umfang leiden, sind viele Mitarbeiter nicht nur verunsichert, sondern darüber hinaus auch mit stärkeren Ängsten (z. B. Arbeitsplatzverlust) behaftet.



Markus Mierzwa

Vor diesem Hintergrund hat die Haufe Akademie in Zusammenarbeit mit der Hochschule Deggendorf die Führungskräftestudie 2009 aufgesetzt. In dieser werden die Auswirkungen der Krise auf das Verhalten der Führungskräfte und

der Unternehmen in Bezug auf das wichtige Thema Work-Life-Balance untersucht. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Manager, die mit sich selbst bewusst umgehen, also eine ausgeglichene Work-Life-Balance (WLB) besitzen, diese auch in der Krise anstreben? Oder ob der enorme Druck und der erhöhte Arbeitsaufwand, sie dazu verleitet, gegenwärtig mehr Energien in das „Löschen von Bränden“ bzw. die Existenzsicherung zu investieren und die Bestrebungen Arbeit und Leben in Balance zu halten, hinten ange stellt werden? Unter anderem wird untersucht, ob solche Unternehmen, die von der Krise betroffen sind, die „Chance“ nutzen, ihre Angebote zur Verbesserung der Work-Life-Balance zu reduzieren. Oder ob sie sich ihrer Verantwortung darüber bewusst sind, dass gerade in Zeiten der Krise noch mehr darauf geachtet werden muss, dass Führungskräfte die Möglichkeit haben, den erhöhten Stress abzubauen. Schließlich wird mit dieser Studie erneut belegt, dass nur Führungskräfte, die sich in Balance befinden, dauerhaft leistungsfähig sein können.

Prof. Dr. Thomas Bartscher
Hochschule Deggendorf

Juliane Stöckl
Hochschule Deggendorf

Dr. Markus Mierzwa
Goldpark GmbH



Lucia Sauer

Es ist kein Geheimnis, dass langfristig leistungsfähige und engagierte Führungskräfte zu den wichtigsten Ressourcen eines zukunftsfähigen Unternehmens gehören.

Gerade jetzt müssen sich Geschäftsführer und Führungskräfte bewusst machen, dass sie selbst an ihrer dauerhaften Leistungsfähigkeit arbeiten müssen. Denn die aktuelle Wirtschaftskrise stellt sie vor große Herausforderungen.

Das Führungsverhalten ist eng verknüpft mit der eigenen Work-Life-Balance. Und die ist zum einen Sache des Einzelnen, liegt zum anderen aber auch im Verantwortungsbereich des Unternehmens. Demzufolge findet in vielen Organisationen ein grundsätzlicher Wandel statt, bei dem bisherige Arbeitswerte und die Arbeitskultur neu überdacht und angepasst werden.

Gerade bei Leistungsträgern gilt es, das Bewusstsein zu schärfen, die Erfolgskomponente Work-Life-Balance auch in Krisenzeiten stärker zu beachten und in das Berufsleben und die Karriere zu integrieren. Ein Mehr an Arbeit bedeutet nicht unbedingt ein Mehr an Ergebnissen. Wirklich leistungsfähig bleiben Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nämlich auf Dauer nur dann, wenn sie darauf achten, dass es tatsächlich „ein Leben neben der Arbeit“ gibt.



Sebastian Kindler

Es zeigt sich aber auch: Wer andere gut führen will, muss in erster Linie sich selbst führen. Unternehmen können zwar Angebote zur Work-Life-Balance machen, die Angebote zu nutzen und in den eigenen Führungsalltag zu integrieren, hängt aber in letzter Konsequenz von jedem selbst ab.

Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie geben uns ein zeitgemäßes Bild von Führung und Leadership. Sie helfen uns, dieses Thema auch in der Weiterbildung zu verankern und als wesentlichen Bestandteil der Veranstaltungen im Führungsbereich bei der Haufe Akademie zu integrieren.

Wir freuen uns, wenn Sie und Ihr Unternehmen von den Ergebnissen unserer Studie profitieren können.

Lucia Sauer
Haufe Akademie

Sebastian Kindler
Haufe Akademie

In der vorliegenden Studie wird, zum Zweck der einfachen Lesbarkeit, die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei stets eingeschlossen.

2. Management Summary

Ein überwiegender Teil der befragten Unternehmen gibt an, von der aktuellen wirtschaftlichen Lage betroffen zu sein, was nicht zuletzt auch Auswirkungen für den Arbeits- und Führungsalltag in diesen Unternehmen nach sich zieht. Hierzu einige Stimmen von den Befragten:

„Die Unsicherheit über die Zukunft und die geschäftliche Unklarheit der Geschäftspartner ist für uns sehr bestimmend.“

„Bezogen auf die Ergebnisse herrscht nach wie vor die gleiche Erwartungshaltung wie früher.“

„Von oben wird generell mehr Druck ausgeübt.“

„Die Kundennachfragen und -beschwerden haben sich wesentlich erhöht, was einen sehr hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand für uns bedeutet.“

„Der Arbeitsalltag ist durch den höheren Personalkostendruck viel stressiger; außerdem, wird an allen Ecken und Enden eingespart, trotz der gleichen Arbeit.“

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen verzeichnet eine Erhöhung bei der Aufgaben- und Arbeitsbelastung. Dabei wirkt sich der Anstieg der operativen Aufgabenbewältigung insbesondere auf die Intensität der beziehungsorientierten Führungsarbeit und gleichzeitig auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. So ist in Unternehmen, die mittel bis stark von der Krise betroffen sind, nicht nur zu beobachten, dass die Mitarbeiterführung (Interaktion, Kommunikation, etc.) einen eher nachrangigen Stellenwert einnimmt, sondern es ist auch abzuleiten, dass die Mitarbeiter dort wesentlich unzufriedener sind.

Zudem kann auch festgestellt werden, dass die Betroffenheit von der Krise bzw. die Erhöhung der Arbeitsbelastung Auswirkungen darauf hat, sich mit dem Thema Work-Life-Balance zu be-

schäftigen. Auf der einen Seite wird weniger Zeit in die Konzeption von Work-Life-Balance-Angeboten investiert. Auf der anderen Seite lassen sich erhebliche Unterschiede in der Eigennutzung durch die Führungskräfte ausmachen.

So gibt jede achte Führungskraft an, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Work-Life-Balance-Angebote gar nicht zu nutzen. Der größte Anteil (70%) der Nicht- bzw. Wenig-Nutzer ist dabei bei den 50-jährigen und älteren Führungskräften zu finden. Darüber hinaus ist außerdem auffallend, dass insbesondere weibliche Führungskräfte die von ihrem Unternehmen angebotenen Work-Life-Balance-Maßnahmen eher ablehnen als ihre männlichen Kollegen.

Was sich durch die Studie zeigt ist, dass Manager, zwar um die Vorzüge einer ausgeglichenen Work-Life-Balance wissen. So geben 92% der befragten Führungskräfte an, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance als eine wichtige Eigenschaft einer guten Führungskraft sehen. Festzustellen ist allerdings, dass die Führungskräfte ihr Handeln insgesamt weniger konsequent nach dieser Maxime ausrichten. Insoweit ist anzunehmen, dass hier für die Führungskräfte – insbesondere in der Zeit nach der Krise – Handlungsbedarf bezüglich der aktiven Gestaltung ihrer eigenen Work-Life-Balance besteht. Zum einen ist dies als Investition in ihr persönliches Leistungsvermögen zu werten. Auf der anderen Seite dürfte dies aber auch zusätzliche, förderliche Impulse für ihr Führungsverhalten haben. Letzteres werden die Mitarbeiter nicht zuletzt durch eine höhere Leistungsbereitschaft honorieren.

3. Einführung

3.1 Ausgangssituation

Gerade in einer Krise, wie sie derzeit die Wirtschaft weltweit beschäftigt und in der viele Unternehmen um ihr Überleben kämpfen, spielen Führungskräfte und Manager eine zentrale Rolle und stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Ihre strategischen Entscheidungen sind für den Fortbestand des Unternehmens notwendig, insbesondere sind sie aber auch für ihre Mitarbeiter als Vorgesetzte die wichtigsten Ansprechpartner in Krisenzeiten. Besonders in schwierigen Zeiten muss eine Führungskraft Vorbild sein und gegenüber ihren Mitarbeitern Sensibilität beweisen.

Nur Führungskräfte, die mit sich selbst bewusst umgehen und dafür sorgen, dass ihre Leistungsfähigkeit erhalten bleibt, sind in der Lage, diese Mehrfachbelastung und den zunehmenden Druck auszuhalten, um so ihr Unternehmen durch diese schwierige Zeit zu manövrieren. Kurz: Führungskräfte müssen stets dafür sorgen, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit (Work) und Leben (Life) = Work-Life-Balance, bestehen bleibt.

Wer nun angesichts der Wirtschaftskrise von Work-Life-Balance spricht, muss damit rechnen, Unverständnis zu begegnen. Dabei galt Work-Life-Balance noch vor wenigen Jahren als eines der wichtigsten Managementthemen, ausschlaggebend sowohl für den persönlichen Erfolg als auch für den Erfolg eines Unternehmens. Lässt sich diese Aussage auch in Krisenzeiten halten?

In der vorliegenden Studie soll untersucht werden, ob es Führungskräften gelingt, auch in der Krise für eine Balance zwischen Arbeit und Leben zu sorgen. Wie groß ist ihre Arbeitsbelastung und was ist die Folge für ihr Führungsverhalten und die Kommunikation im Unternehmen? Können sich Unternehmen und Führungskräfte ein ausgewogenes Verhältnis von Familie und Beruf überhaupt noch leisten? Wie gehen sie wirklich mit Druck um?

3.2 Definition: Work-Life-Balance – oder „Mens sana in corpore sano“¹

Der Begriff Work-Life-Balance in dieser Studie wird definiert durch das ausgewogene Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Darin enthalten sind die Aspekte Gesundheit, Wohlbefinden und Zeit für gesellschaftliches Engagement sowie die Übereinstimmung der persönlichen Lebenssituation mit den eigenen, individuellen Bedürfnissen und Zielen (sinnerfülltes Leben).

Vier wesentliche Bereiche wirken auf die Work-Life-Balance von Mitarbeitern und Führungskräften ein: Das Arbeitsumfeld, das familiäre Umfeld, persönliche Bedürfnisse und das private Umfeld.

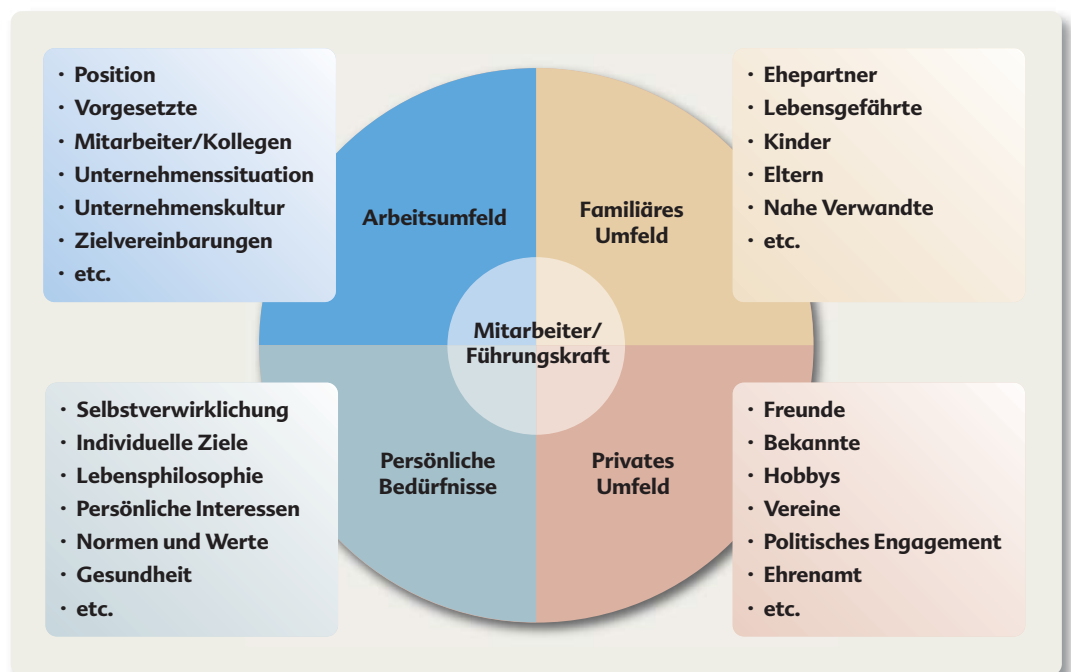


Abb. 1: Work-Life-Balance-Bereiche²

¹ Lateinisches Sprichwort: „Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper.“

² Bartscher, T. / Stöckl, J.: Arbeitspapiere 2009, Büning & Bartscher GmbH.

3.3 Definition Führungsaufgaben

Um herauszufinden, wie sich die Krise auf den Alltag einer Führungskraft auswirkt, macht es Sinn, zunächst die Aufgaben einer Führungskraft zu definieren. Diese Aufgaben lassen sich in zwei wesentliche Bereiche unterteilen – nämlich in funktionsorientierte Aufgaben (z. B. Budgetieren oder Delegieren) sowie personenorientierte Aufgaben (z. B. Motivieren und Kommunizieren).

Die Führungsaufgaben orientieren sich im Großen an den Führungsdimensionen von Wunderer, der Führung ähnlich differenziert, nämlich in „strukturell systemische“ und die „personalinteraktive“ Führungsdimensionen.³

Einen Überblick über beide Bereiche gibt nachfolgende Grafik:



Abb. 2: Zwei Arten von Führungsaufgaben⁴

³ Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand, München, 2003, S.10 f.

⁴ Bartscher, T. / Stöckl, J.: Arbeitspapiere 2009, Büning & Bartscher GmbH.

4. Grundgesamtheit und demografische Daten

4.1 Grundgesamtheit

Insgesamt wurden 469 Unternehmen kontaktiert und 92 vollständige Telefoninterviews mit Führungskräften geführt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19,6 Prozent. Die Studie wurde im Zeitraum von Mai – Juli 2009 durchgeführt.

4.2 Demografische Daten zu den Unternehmen

4.2.1 Unternehmensgröße

Von den 92 beteiligten Führungskräften arbeiten 40 Prozent in Unternehmen, die bis zu 100 Mitarbeiter beschäftigen. Ebenfalls 40 Prozent arbeiten in Unternehmen mit 101 bis 1.000 Mitarbeitern. Die restlichen 20 Prozent der befragten Manager sind für Unternehmen mit mehr als 1.001 Mitarbeitern tätig. Davon arbeiten sogar drei Führungskräfte in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern.

4.2.2 Branchen

Rund 30 Prozent der befragten Führungskräfte sind in der Industrie beschäftigt, knapp 24 Prozent gehören zu den Dienstleistern. Der Rest verteilt sich auf die Branchen Handwerk, Handel, Finanzen, Gesundheitswesen, Chemie/Pharma, Versicherungen und Logistik. Zehn Prozent der Befragten wurden sonstigen Branchen zugeordnet.

4.3 Demografische Daten Teilnehmer

4.3.1 Führungsebene

Alle Teilnehmer der Studie gehören zu den ersten drei Hierarchieebenen im Unternehmen. 26,1 Prozent rechnen sich der Geschäftsführungsebene zu, 40,2 Prozent gehören zur ersten und 33,7 Prozent zur zweiten Führungsebene.

Die Dauer der Führungsverantwortung liegt bei 50,5 Prozent der Befragten bei bis zu fünf Jahren, weitere 35,2 Prozent sind seit fünf bis zehn Jahren in einer leitenden Position und 14,3 Prozent bereits länger als zehn Jahre (Maximum 25 Jahre).

Einen Eindruck vom Umfang der Verantwortung gibt die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. Demnach sind 53,8 Prozent für bis zu 10 Mitarbeiter verantwortlich, 36,3 Prozent der Führungskräfte sind 11 bis 50 Mitarbeiter und 9,9 Prozent mehr als 50 Mitarbeiter (Maximum 1.020 Mitarbeiter) unterstellt.

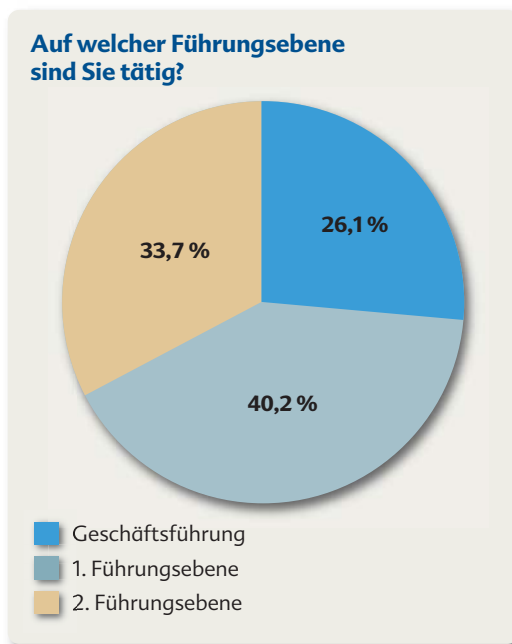


Abb. 3: Führungsebenen

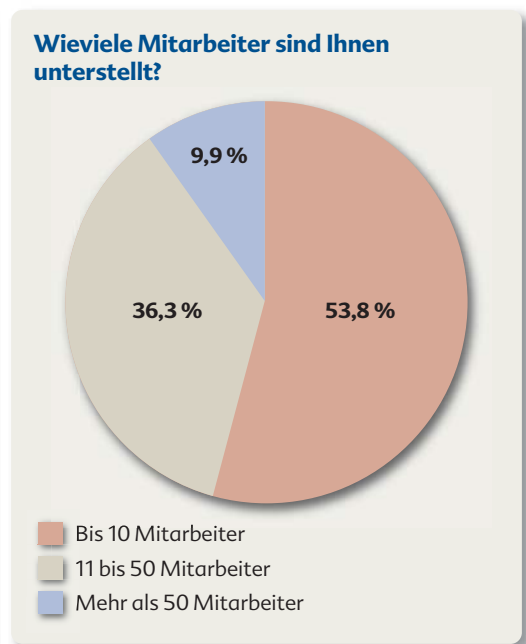


Abb. 4: Unterstellte Mitarbeiter

⁵ Vgl.: z. B. Frauen in Führungspositionen werden oft benachteiligt, Pressemitteilung vom 01.04.2009, Internetredaktion des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Kleinert, C., Kohaut, S. Brader, D., Lewerenz, J., 2007. Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

4.3.2 Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinder

Der Anteil der Frauen in der Stichprobe liegt mit 31,5 Prozent fast genau auf dem Wert (31 Prozent), der auch in anderen Studien und Untersuchungen für den Gesamtanteil der Frauen in Führungspositionen ermittelt wurde).⁵

Die jüngsten Teilnehmer der Studie sind 30 Jahre alt, die ältesten 63 Jahre. Als Familienstand geben 76 Prozent der Befragten an, verheiratet zu sein oder in einer Partnerschaft zu leben. Als ledig bezeichnen sich circa 17 Prozent der Teilnehmer. Diese Verteilung wird auch durch die Altersstruktur der Stichprobe beeinflusst, in der die Altersgruppe der 40 bis 50-jährigen – in der Regel verheirateten – Führungskräfte dominiert.

Fast 70 Prozent der Teilnehmer haben Kinder. Mit knapp 40 Prozent dominieren die Führungskräfte mit zwei Kindern, gefolgt von Ein-Kind-Familien mit circa 22 Prozent. Drei und mehr Kinder haben nur knapp neun Prozent der Befragten.

⁵ Vgl.: z. B. Frauen in Führungspositionen werden oft benachteiligt, Pressemitteilung vom 01.04.2009, Internetredaktion des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Kleinert, C. / Kohaut, S. / Brader, D. / Lewerenz, J.: Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt a. M., Campus Verlag, 2007.

5. Die Studienergebnisse im Detail

5.1 Unternehmenssituation

5.1.1 Wirkung der Krise auf die Unternehmen

Für diese Analyse wurden die einbezogenen Unternehmen nach ihrer Mitarbeiterzahl in drei Gruppen zusammengefasst: kleine Unternehmen bis 100 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen mit 101 bis 1000 Mitarbeitern und große Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Die Aggregation folgt dabei forschungswirtschaftlichen Gesichtspunkten und ist deshalb nur grob an die gängigen Klassifizierungen für kleine, mittlere und große Unternehmen angelehnt, wie sie etwa die EU-Kommission oder das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) vorsehen.

Im Rahmen des ersten Fragenblocks wird die wirtschaftliche Situation des Unternehmens beschrieben. Darüber hinaus wird ermittelt, welche Rolle das Thema Work-Life-Balance für die Unternehmen und ihre Führungskräfte spielt. Vorangestellt wird die Frage, wie weit die Unternehmen von der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage betroffen sind.

Fast Zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen von der Krise zum Teil bis sehr stark betroffen ist. In einigen Branchen (immerhin ein knappes Drittel der Fälle) hat die Krise bisher nur geringe Spuren hinterlassen.

Allerdings gilt auch: Je größer die Unternehmen sind, desto stärker spüren die Führungskräfte die Auswirkungen der Krise.

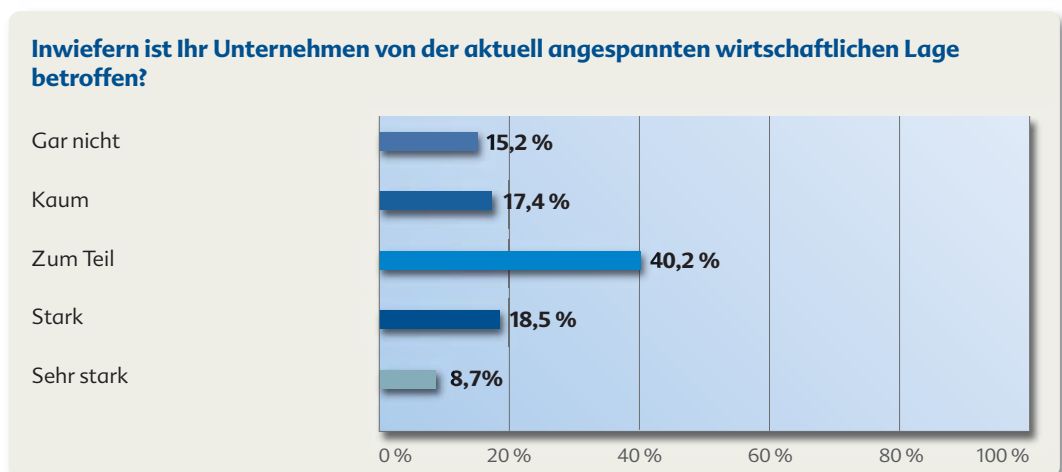


Abb. 5: Unternehmen und die Krise

Dies ist unter anderem auf die komplexeren Strukturen in größeren Unternehmen zurückzuführen. Denn während sich Führungskräfte und Mitarbeiter in kleinen Unternehmen in der Regel schnell und gut informiert fühlen, ist das bei ihren Kollegen in großen Organisationen i. d. R. weniger der Fall. Unübersichtliche Kommunikationswege führen hier häufiger zu einer deutlich höheren Verunsicherung und einem größerem Leidensdruck bei den Beteiligten.

Betrachtet man die verschiedenen Branchen genauer, so können auf Basis der Daten interessante Schlussfolgerungen gezogen werden, die mit Informationen aus den Medien überein-

stimmen: Beispielsweise sind die Industrie und ihr nahe stehende Branchen (z. B. Logistik) deutlich stärker von der Krise betroffen, als z. B. das Dienstleistungsgewerbe⁶. Auch andere Branchen (Versicherungen, Gesundheitswesen), sind durch die Krise tendenziell weniger betroffen.

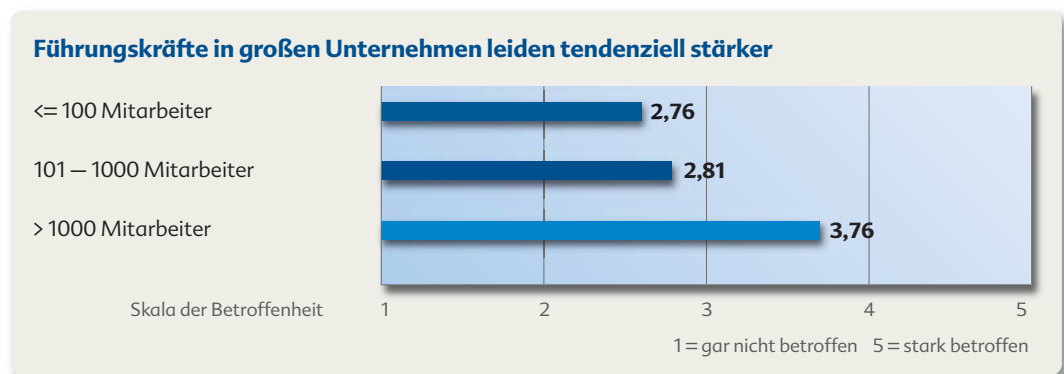


Abb. 6: Auswirkungen der Krise nach Unternehmensgröße

⁶ vgl. u.a. auch: IHK Rhein Neckar: Konjunkturbericht September 2009, S. 2 ff, Handwerkskammer zu Leipzig: Struktur und Konjunkturbericht, Juni 2009, S. 3, IHK Ostthüringen zu Gera: Konjunkturbericht Frühjahr 2009, S. 16, SCI Verkehr GmbH: SCI Logistikbarometer November 2008.

5.1.2 Förderung der Work-Life-Balance in den Unternehmen

Dass Work-Life-Balance für Unternehmen ein wichtiges Thema ist, zeigt sich in der Vielzahl der Angebote. Diese beziehen sich sowohl auf eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit und des Ortes der Leistungserbringung, als auch auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch Gesundheitsprävention.

Flexible Arbeitszeitmodelle, eigens zur Verfügung gestellte Pausen- und Erholungsräume sowie die Unterstützung der Elternzeit von Vätern werden von den Unternehmen insgesamt am stärksten gefördert.

Im mittleren Feld finden sich unterschiedliche Aktivitäten wie z. B. Altersteilzeit, Eingliederungsprogramme für Wiedereinsteiger oder auch die Organisation von Betriebssportgruppen. Am unteren Ende rangieren Maßnahmen, wie zum Beispiel Betreuungsservice für Mitarbeiterkinder, Gutscheine für Fitnesscenter oder Newsletter zum Thema Work-Life-Balance.

Kleine Unternehmen unterscheiden sich deutlich von großen Unternehmen. Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern fördern besonders Maßnahmen, die der Familie zugute kommen, indem sie beispielsweise verstärkt darauf achten, dass Partner/Kinder zu Betriebsfeiern mitgenommen werden können oder ein Betreuungsservice für Mitarbeiterkinder zur Verfügung steht.

Zu beobachten ist, dass mit wachsender Unternehmensgröße eher standardisierbare Work-Life-Balance-Maßnahmen für eine breitere Masse wie z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Workshops/Seminare zum Thema Stressbewältigung oder Betriebssportgruppen stärker gefördert werden.

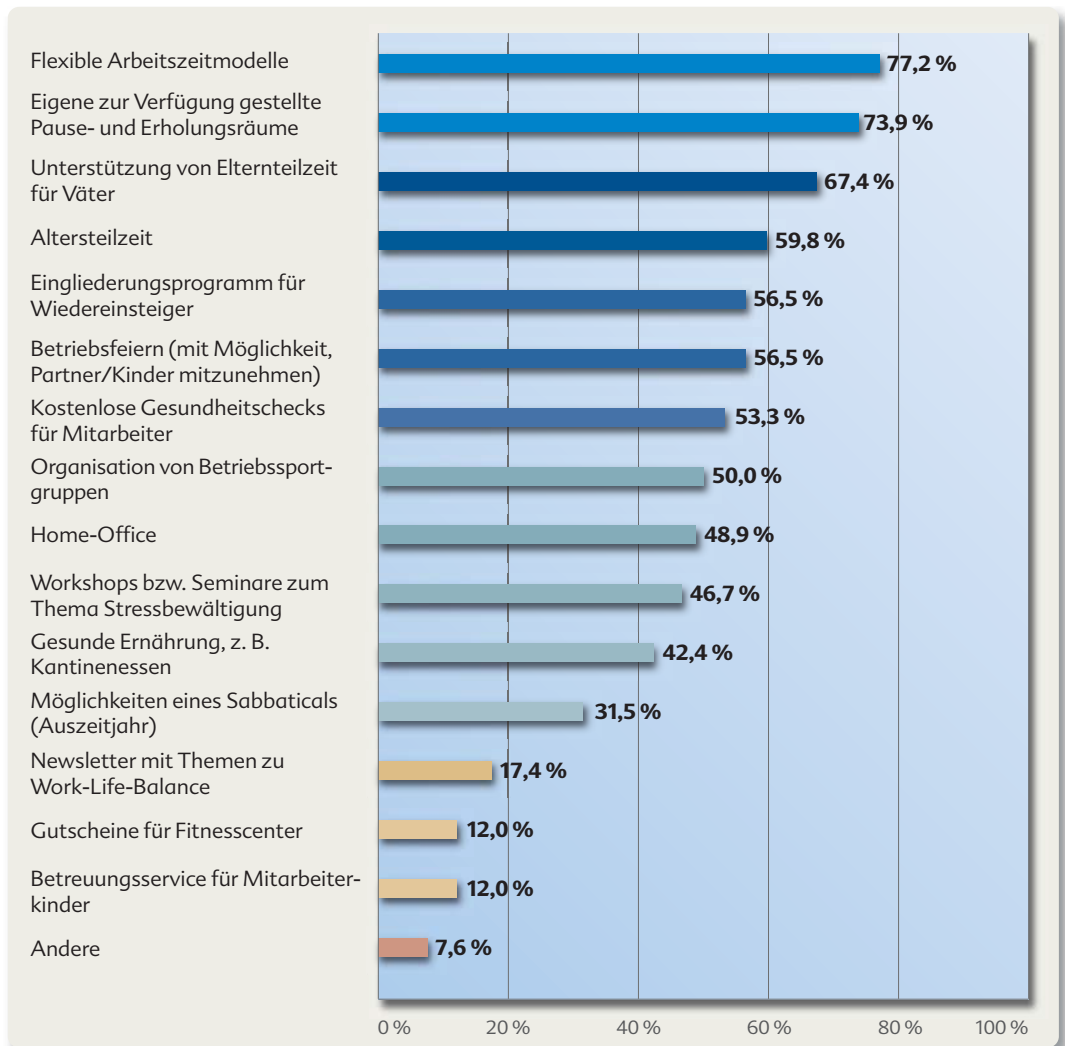


Abb. 7: Förderung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in Unternehmen

5.1.3 Nutzung der Angebote durch Führungskräfte

Das vielfältige Angebot wird von einigen Führungskräften durchaus geschätzt. 27,7 Prozent nutzen es zumindest häufig, 28,9 Prozent immerhin noch zum Teil. Ein großer Teil beschäftigt sich mit Work-Life-Balance jedoch höchstens theoretisch: Jede achte Führungskraft gibt an, die Angebote gar nicht zu nutzen, 31,1 Prozent nutzen sie eher selten.

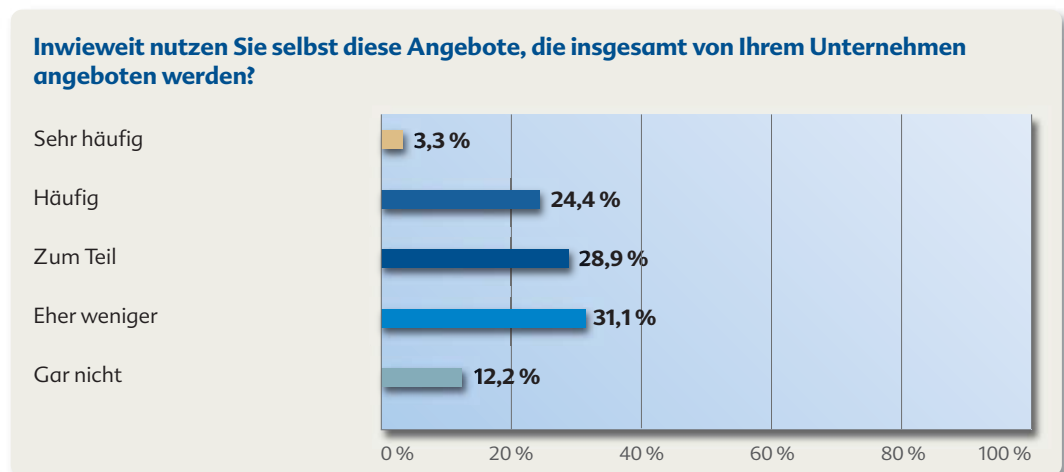


Abb. 8: Nutzung von Work-Life-Balance-Angeboten durch befragte Personen

5.1.4 Einflussgrößen auf die Nutzung von Work-Life-Balance-Angeboten

Einfluss der Krise auf die Nutzung

In Unternehmen, die von der Krise kaum betroffen sind, werden Work-Life-Balance-Angebote deutlich häufiger genutzt als in solchen, die mäßig oder stark betroffen sind.

Tatsächlich geben viele Führungskräfte und Geschäftsführer an, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Krise spürbar gestiegen ist. Wie im weiteren Verlauf der Studie untersucht wird, liegen mögliche Ursachen hierfür in der zunehmenden operativen Arbeitsauslastung und den zusätzlichen Anforderungen an die eigene Person. Ursprünglich vorhandene Ressourcen und Kapazitäten für Work-Life-Balance werden dadurch aktuell eher zurückgefahren.

Einfluss der Unternehmensgröße auf die Nutzung

Festzustellen ist, dass Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern insgesamt deutlich mehr Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance anbieten als kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Dabei geben 38,9 Prozent von den Befragten aus großen Unternehmen an, solche Angebote zumindest häufig bis sehr häufig zu nutzen. Bei den Unternehmen mit 101 – 1000 Mitarbeitern tun dies noch 36,0 Prozent, in den kleinen Unternehmen hingegen nur noch 14,3 Prozent der Führungskräfte.

Einfluss der Führungsebene auf die Nutzung

Führungskräfte, die sich der Geschäftsführung zuordnen, nutzen Work-Life-Balance-Angebote nur zu 4,3 Prozent häufig oder sehr häufig. 69,5 Prozent dagegen eher weniger oder gar nicht. Dieser Personenkreis hält demnach eine ausgeglichene Work-Life-Balance für weniger wichtig. Das Ergebnis bestätigt auch eine Studie der TU Darmstadt von 2007. Als Ursachen für das geringere Interesse bzw. die geringere Nutzung gaben die befragten Top-Manager/innen an, permanent

erreichbar sein zu müssen, einem enormen Arbeitsumfang bewältigen zu müssen sowie zunehmend international tätig zu sein.⁷

Anders ist dies bei Führungskräften der ersten Führungsebene. 38,9 Prozent geben an, die Angebote häufig zu nutzen. Selbst die zweite Führungsebene erreicht hier bei der häufig bis sehr häufigen Nutzung nur einen Gesamtwert von 32,3 Prozent.

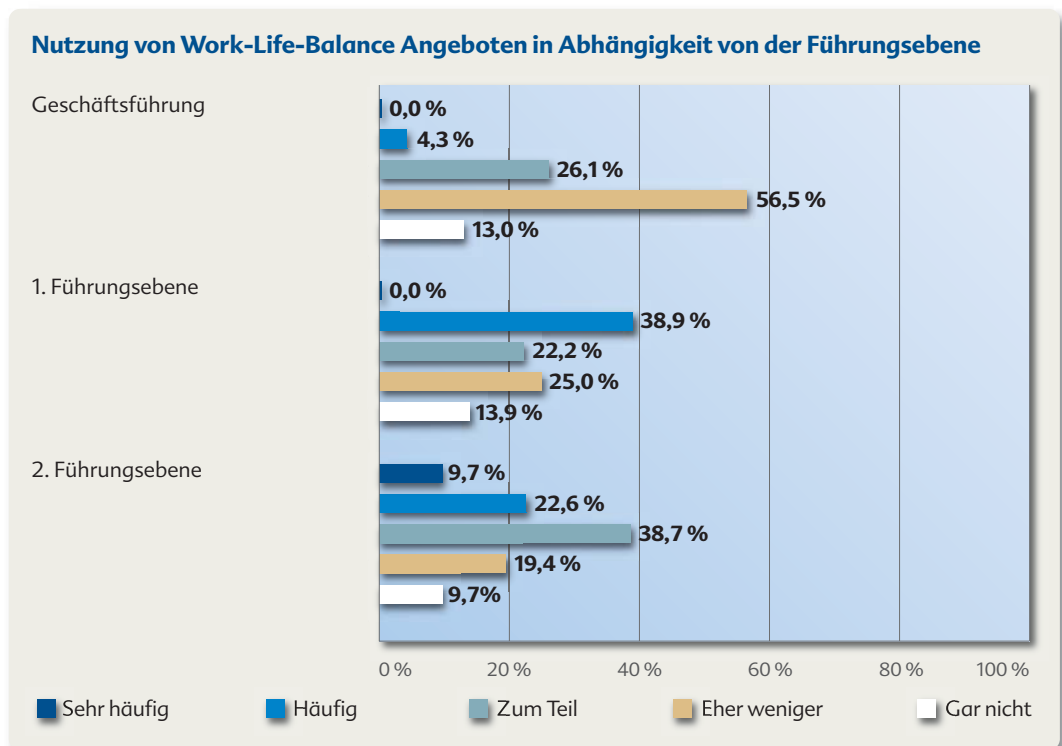


Abb. 9: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Führungsebenen

⁷ vgl. Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M.: Work-Life-Balance im Top-Management, APuZ, 34/2007, S. 25 – 32.

Einfluss des Geschlechts auf die Nutzung

Frauen nutzen die Angebote des Unternehmens insgesamt deutlich seltener als ihre männlichen Kollegen. 57,2 Prozent der Frauen geben an, die Work-Life-Balance-Angebote weniger oder gar nicht zu nutzen. Dem gegenüber stehen 37,1 Prozent der Männer. Eine aktuelle Studie des Berufsverbandes „die Führungskräfte“ in Zusammen-

arbeit mit Prof. Matthias Burisch von der Universität Hamburg legt den möglichen Grund hierfür nahe: Weibliche Führungskräfte sind generell ehrgeiziger und aufstiegsorientierter als ihre männlichen Kollegen.⁸

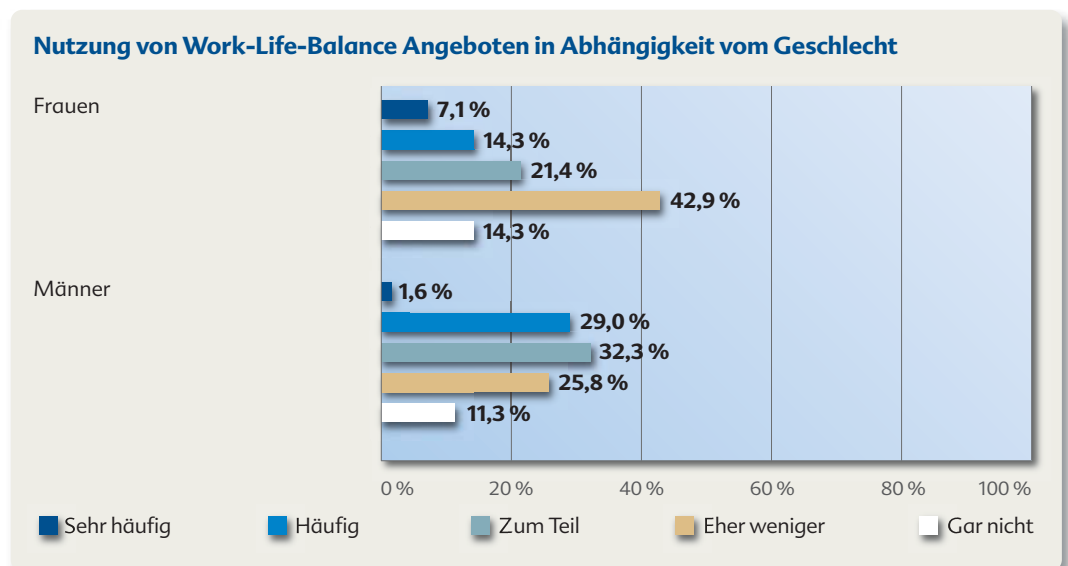


Abb. 10: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Geschlecht

⁸ vgl. Wunderer, R./Dick, P.: Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, *Wirtschaftspsychologie*, Heft 1/2002, S. 25–34.

Einfluss des Alters auf die Nutzung

Kaum Kompromisse machen die über 50-jährigen Führungskräfte bei der Work-Life-Balance. 69,2 Prozent nutzen die Angebote eher weniger bis gar nicht, womit sie sich hier deutlich von ihren jüngeren Kollegen unterscheiden. In der Altersklasse der 40 bis 50-jährigen wird das Angebot zu 58 Prozent sehr häufig bis zum Teil wahrgenommen, in der Altersgruppe der unter 40-jährigen sogar zu 66,6 Prozent.

In der Erwerbsbiographie der über 50-jährigen Führungskräfte ist das Thema Work-Life-Balance unterrepräsentiert. Dies ist zum einen damit zu begründen, dass in Deutschland das Thema erst seit den neunziger Jahren ernsthaft diskutiert wird. Ein nachhaltiges Bewusstsein für den Ausgleich von Berufs- und Privatleben hat sich danach zwar in den Unternehmen, aber nicht mehr in dieser Altersgruppe entwickelt. Zum

anderen haben viele Leistungsträger der achtziger und neunziger Jahre ihre Karriere auf einen frühen Eintritt ins Rentenalter ausgerichtet.⁹

Viele Führungskräfte haben sich im Beruf eher ausgelebt und weniger auf Work-Life-Balance geachtet. Verstärkt wurde dieser Trend dadurch, dass Unternehmen in diesem Zeitraum auch dazu tendierten, erfahrene, ältere Leistungsträger durch jüngere zu ersetzen. Diese sind zwar weniger erfahren, aber stark leistungsorientiert und zugleich preiswerter.

Mitarbeiter und Führungskräfte im mittleren Alter sowie Berufseinsteiger sehen Work-Life-Balance dagegen als selbstverständlich an und leben das Konzept ganz bewusst. (siehe auch Access-Absolventenstudie, 2004).¹⁰

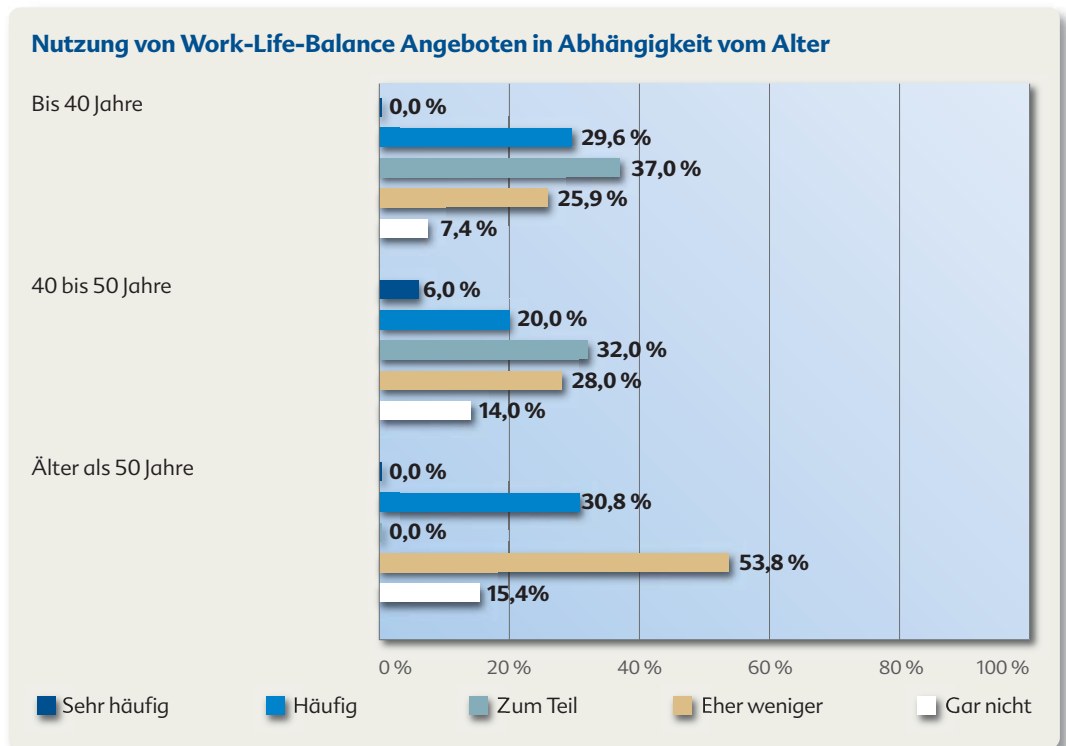


Abb. 11: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Alter

⁹ vgl. u.a. Leipert, C.: *Demografie und Wohlstand, Leske + Budrich, Opladen, 2003, S. 102; Nohlen, D./Grotz, F.: Kleines Lexikon der Politik, C.H.Beck Verlag, München, 2007, S. 488.*

¹⁰ vgl. Scheltwort, S.: *Ein Job fürs Leben, erschienen in Junge Karriere Heft 11/2004, S. 18–30.*

Einfluss der Branche auf die Nutzung

Führungskräfte in der Dienstleistungsbranche nutzen Work-Life-Balance-Angebote zu 42,8 Prozent sehr häufig bis häufig und damit deutlich mehr, als ihre Kollegen in der Industrie oder sonstigen Branchen. Dies kann auf zwei mögliche Ursachen zurückgeführt werden. Zum einen ist die Dienstleistungsbranche weniger stark von der Krise betroffen als die Industrie. Man hat dadurch unter Umständen mehr freie Ressourcen (zeitlich und finanziell), die für das Work-Life-Balance-Thema eingesetzt werden können.

Des Weiteren kann angenommen werden, dass der Stellenwert von Work-Life-Balance in der Dienstleistungsbranchen aufgrund der dort im

Fokus stehenden Beziehungsarbeit (Dienst am Kunden) tendenziell höher ist als bei Unternehmen, deren Schwerpunkte beispielsweise in der Fertigung und Produktion liegen. Dabei weisen Führungskräfte in Dienstleistungsorganisationen i. d. R. nicht nur eine höhere Beziehungskompetenz gegenüber Kunden und Kollegen auf, sondern stehen häufig auch zu sich selbst in besserem Kontakt. Dies, ergänzt mit dem Wissen um die Vorzüge einer ausgeglichenen Lebensbalance führt schließlich dazu, dass sie Work-Life-Balance-Ansätzen häufig offener gegenüber stehen.¹¹

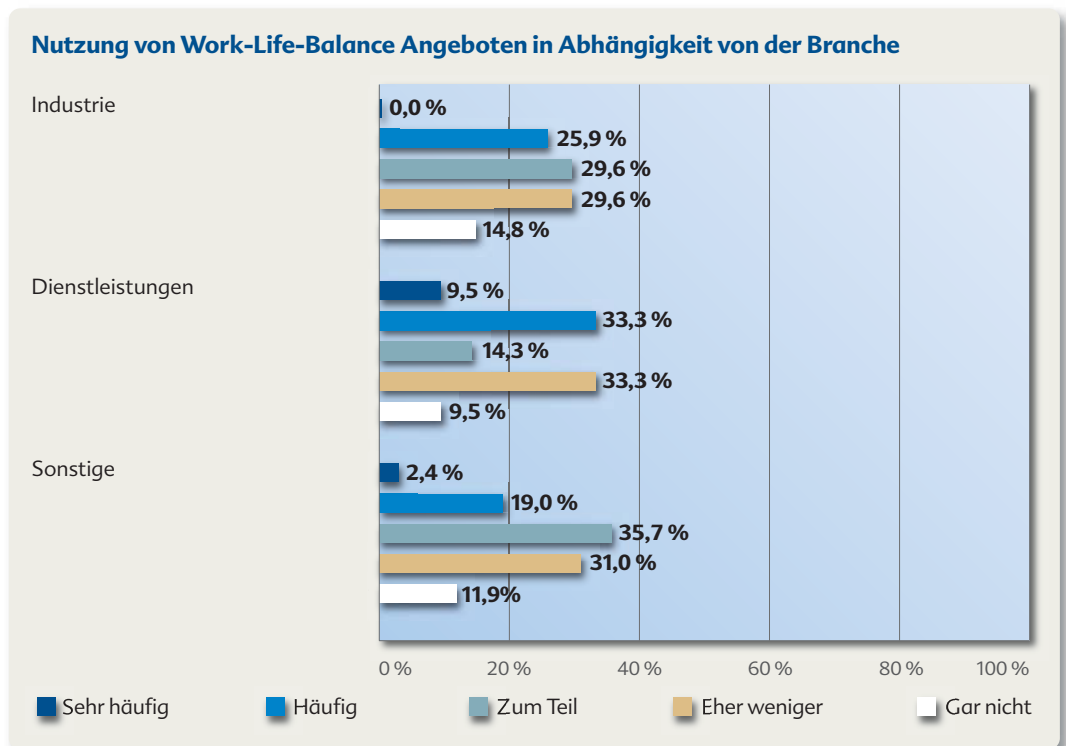


Abb. 12: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Branchen

¹¹ Vgl. u. a. Eisenkopf A. / Opitz C. / Proff, H. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement in der Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2008, S. 189 f.

Zusammenfassung

Insgesamt wird das Nutzungsverhalten von Angeboten zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Führungskräfte durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Nachfolgend sind die Ergebnisse im Überblick dargestellt.

Größe der Unternehmen

- Große Unternehmen bieten deutlich mehr Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance an.
- Führungskräfte in großen Unternehmen nutzen die Angebote etwas stärker als in mittleren und deutlich stärker als in kleinen Unternehmen.

Betroffenheit durch die Krise

- In Unternehmen, die von der Krise betroffen sind, werden Work-Life-Balance Angebote deutlich seltener genutzt.

Geschlecht der Führungskräfte

- Frauen nutzen die Angebote deutlich seltener.

Alter der Führungskräfte

- Über 50-jährige nutzen die Angebote deutlich seltener als Ihre Kollegen unter 40 Jahren.

Branchen, in denen die Führungskräfte arbeiten

- Führungskräfte, die in der Dienstleistungsbranche arbeiten, nutzen die Angebote deutlich häufiger als solche, die in der Industrie oder sonstigen Branchen beschäftigt sind.

5.2 Persönliche Arbeitsbelastung

In Krisenzeiten stehen Unternehmen und Führungskräfte vor anderen Herausforderungen als in ruhigen Zeiten. Das Umfeld wird dynamischer, der Wettbewerb in der Regel aggressiver und auch die sonstigen Marktteilnehmer passen ihr Verhalten der Gesamtsituation an.

All dies führt zu einem erhöhten Druck auf die Unternehmen. Für die Führungskräfte bedeutet dies, dass sie einerseits den Fortbestand des Unternehmens sichern und ihre persönlichen Ängste bewältigen müssen, zum anderen sind sie als Vorgesetzte besonders gefordert. Beide Bereiche führen zu einer erhöhten Arbeitsbelastung.

5.2.1 Wöchentliche Arbeitszeit

Im Durchschnitt arbeiten Führungskräfte 47,9 Wochenstunden. Besonders viel arbeiten Geschäftsführer (über 50 Stunden). In der ersten und zweiten Führungsebene nimmt die Arbeitsbelastung dagegen kontinuierlich und völlig linear ab.

Die gegenüber anderen Untersuchungen vergleichsweise geringe wöchentliche Arbeitszeit von 47,9 Stunden lässt sich u. a. durch die Betroffenheit der Unternehmen von der Krise und den damit verbundenen vermehrten Einsatz von Kurzarbeit rechtfertigen. Dass von Kurzarbeit insbesondere die Führungskräfte der unteren Ebenen betroffen sind, bestätigt auch die Differenzierung der Wochenarbeitszeit nach Führungsebene. Sie arbeiten im Schnitt deutlich weniger als die Geschäftsführer.

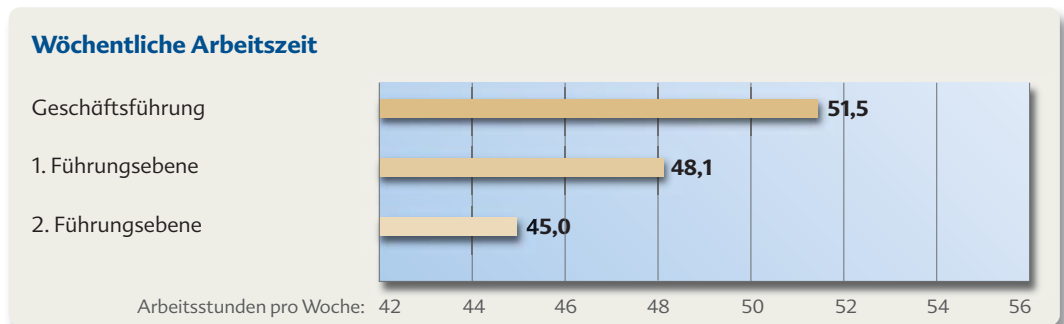


Abb. 13: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (nach Führungsebene)

5.2.2 Hauptbelastungsfaktoren in der Wirtschaftskrise

Als die drei größten Hauptbelastungsfaktoren für die Führungsarbeit in der Krise werden die höhere Arbeitsbelastung (21 Prozent), der verstärkte Kostendruck (20 Prozent) sowie die derzeit schwierige Auftragslage (14 Prozent) gesehen.

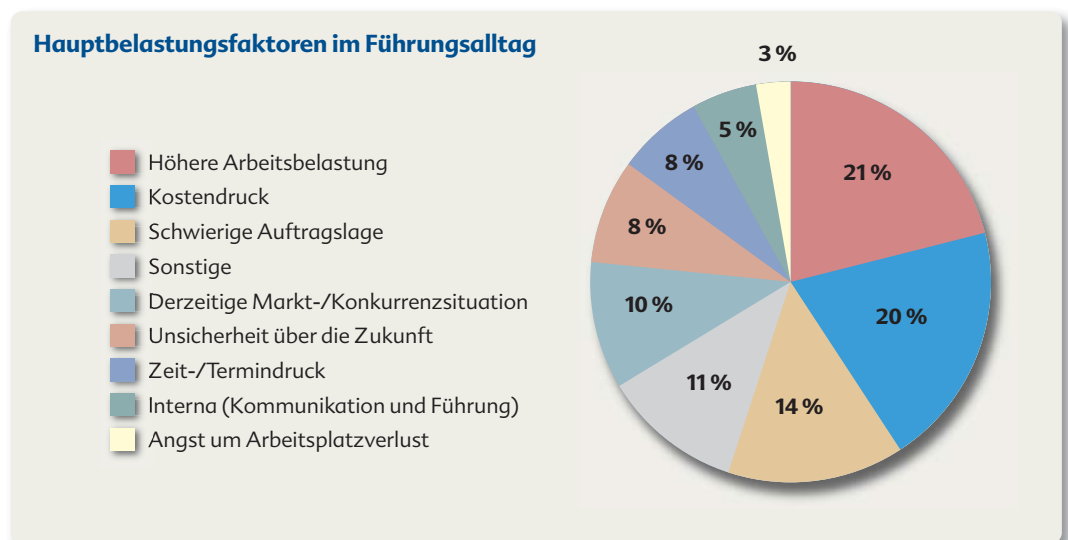


Abb. 14: Hauptbelastungsfaktoren im Führungsalltag

5.3 Führungsalltag

5.3.1 Überblick

Der Arbeitsalltag einer Führungskraft besteht, wie in Kapitel 3 beschrieben, aus zwei Komponenten – den klassischen operativen bzw. funktionsorientierten Managementtätigkeiten und dem individuellen Führungsverhalten, das letztlich hinter dem Begriff der personenorientierten Führungstätigkeit steht.

Zur Beschreibung des Führungsalltags wurden die folgenden 15 Fragen formuliert.

Funktionsbezogene Kriterien

- Q8** In den letzten drei Monaten hat die operative Aufgabenbewältigung ...
(Antwortmöglichkeit von „stark zugenommen“ bis „stark abgenommen“)
- Q10** In den letzten Monaten hat der Termindruck ...
- Q11** Die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter hat ...
- Q14** Das Bedürfnis, erledigte Aufgaben zu kontrollieren, hat ...
- Q16** Zeitfenster für Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern
(bezüglich Termine, Dauer) haben ...
- Q19** Die Anzahl von Meetings hat ...
- Q20** Freiräume, Work-Life-Balance-Angebote während der Arbeitszeit zu nutzen,
haben ...
- Q21** Die Zeit, aktiv Work-Life-Balance-Angebote für Mitarbeiter bzw. das Unter-
nehmen zu konzipieren, hat ...

Personenbezogene Kriterien

- Q9** Kurze, zwischenzeitliche Gespräche mit Mitarbeitern über Privates haben ...
- Q12** Die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren, hat ...
- Q13** Die Zeit, sich zwischenzeitlich mit Kollegen über die Erledigung von Aufgaben
abzustimmen, hat ...
- Q15** Zwischenzeitliche, ungeplante Feedbackgespräche mit Mitarbeitern haben ...
- Q17** Gespräche mit Mitarbeitern über Sorgen und Nöte bezüglich der angespannten
Lage haben ...
- Q18** Die Zeit, die wir uns nehmen, um Erfolge zu feiern, hat ...
- Q22** Die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter hat ...

Betrachtet man die Veränderungen in der Krise, ergibt sich folgendes Bild: Funktionsbezogene Führungsaufgaben (z. B. operative Aufgabenbewältigung, Termindruck, Delegation von Aufgaben, Anzahl der Meetings) haben bei der Mehrheit der Befragten deutlich zugenommen.

Freiräume Work-Life-Balance-Angebote während der Arbeitszeit zu nutzen, sowie Kapazitäten, Work-Life-Balance-Angebote für die Mitarbeiter zu konzipieren sind dagegen merklich zurückgegangen.

Bei den personenbezogenen Führungsaspekten zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Während keiner der Befragten eine Zunahme bei der Variable

„Feiern von Erfolgen“ sieht, werden die Variablen „Mitarbeitergespräche über Sorgen und Nöte“ und „außerplanmäßige Feedbackgespräche“ derzeit als deutlich wichtiger erachtet.

Differenziert man die einzelnen Antwortmöglichkeiten nach Betroffenheit von der Krise zeigt sich, dass funktionsbezogene Faktoren erheblich an Intensität zugenommen, während personenbezogene Kriterien deutlich zurückgefahren werden (vgl. 5.3.).

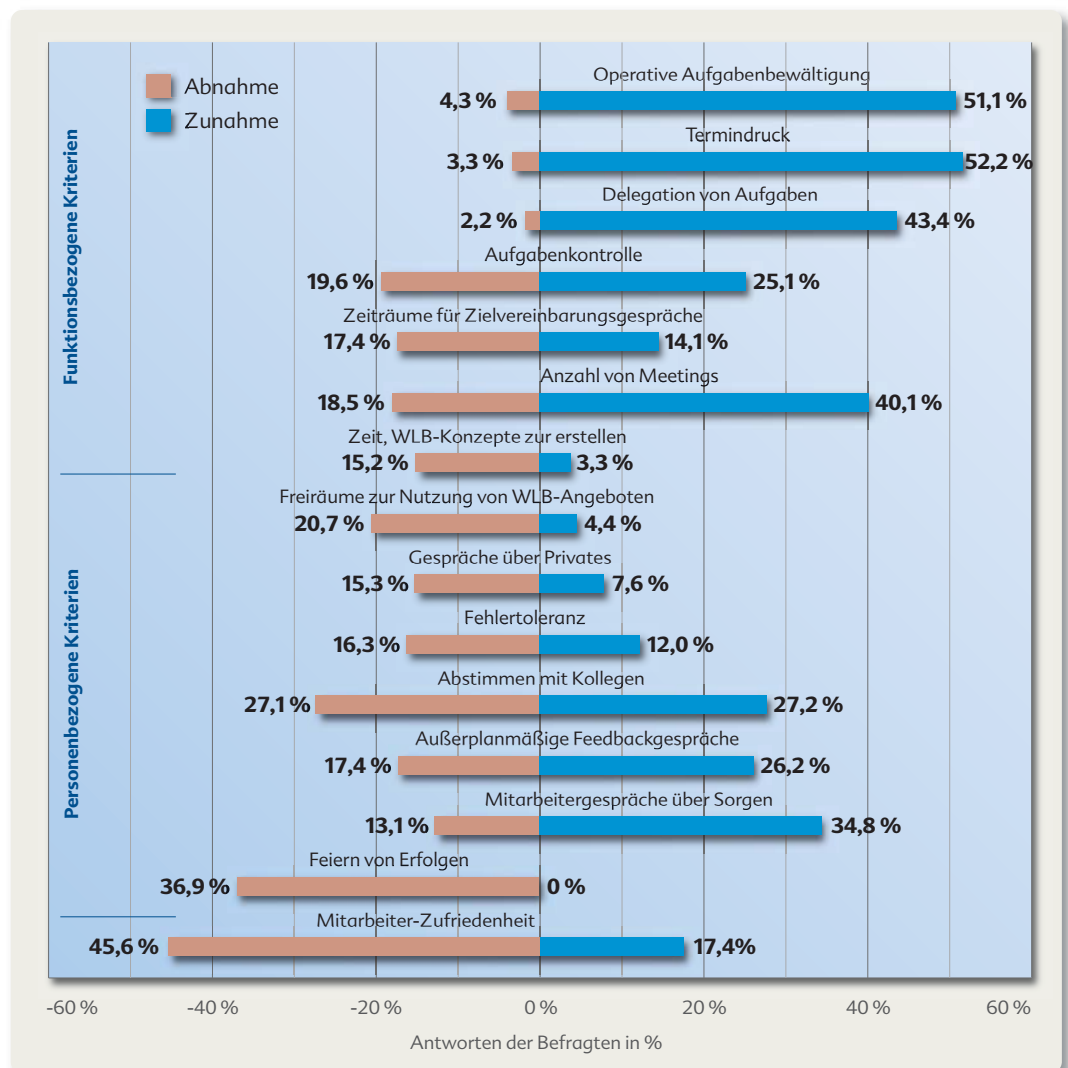


Abb. 15: Veränderungen in der Führung

5.3.2 Einschätzung der Führungskräfte zur Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die letzte Variable, die Einschätzung der allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeiter durch die Führungskräfte stellt an sich keine Dimension des Führungsalltags dar. Sie wurde zusätzlich erhoben und liefert weitere interessante Aussagen und Zusammenhänge.

Insgesamt liegt die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die in Unternehmen arbeiten, die von der Krise stärker betroffen sind, signifikant niedriger als bei Mitarbeitern in Unternehmen, in denen dies nicht der Fall ist.

Führungskräfte aus Unternehmen, die stark bis sehr stark von der Krise betroffen sind und in denen zugleich die Mitarbeiterzufriedenheit gesunken ist, sehen als mögliche Ursachen hierfür

insbesondere die im Moment herrschende Unsicherheit, den zunehmenden Druck sowie die damit verbundene Angst um einen möglichen Arbeitsplatzverlust bei den Mitarbeitern.

Eine gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit wird begründet mit Arbeitsplatzsicherheit, guten Arbeitsbedingungen und führungsbezogene Variablen wie Ehrlichkeit, Eingehen auf die Mitarbeiter, individuelle Fördermaßnahmen.

Stellt man die Betroffenheit der Unternehmen von der Krise in den Zusammenhang mit den Gründen für die Veränderungen der Mitarbeiterzufriedenheit, ergeben sich folgende interessante Einzelaussagen.

Aussagen zu den Ursachen der Veränderung der Mitarbeiterzufriedenheit

Unternehmen, die **stark bis sehr stark** von der Krise betroffen sind und denen sich die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich bis sehr deutlich **verschlechtert** hat.

„Die Firma wird nicht mehr so lange überleben, das belastet sehr.“

„Wir haben einen größeren Verkaufs-/ Vertriebsdruck.“

„Wir kommen aus zwei starken Jahren, das kann nicht mehr gehalten werden. Die Zügel mussten angezogen werden auf Grund der Krisenzeit.“

„Der Druck und die Angst vor Entlassungen und Kurzarbeit.“

„Die Personenstruktur sowie vollzogene betriebliche Veränderungen.“

„Es muss auf Kosten der Mitarbeiter eingespart werden.“

Unternehmen, die **kaum bis gar nicht** von der Krise betroffen sind und denen sich die Mitarbeiterzufriedenheit sich nicht verändert hat bzw. sich sogar **verbessert** hat.

„Gesicherte Aufträge und damit auch sichere Arbeitsplätze.“

„Durch das Umsatzwachstum gibt es bei uns keine Arbeitsplatzangst.“

„Das Betriebsklima wurde durch die Auflösung einer Niederlassung verbessert, die Leute sind dort gegangen, somit wurde es allgemein bei uns besser.“

„Gesicherte Aufträge und damit auch sichere Arbeitsplätze.“

„Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ist gut, was auch kommuniziert wurde und sich in Prämien für alle niederschlägt. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes steht im Vordergrund.“

„Wir sind nicht so stark von der Krise betroffen.“

Abb. 16: Aussagen zur Begründung der Mitarbeiterzufriedenheit

Das Wichtigste bei der Untersuchung der Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit: Sich mehr Zeit zu nehmen, um erreichte Erfolge zu feiern, hat von allen Kriterien den stärksten positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Ebenfalls positiv ist der Einfluss, wenn Führungskräfte kurze Gespräche mit ihren Mitarbeitern über Privates führen. Andererseits hat ein steigender Termindruck die stärkste negative Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Bemerkenswert ist folgendes Ergebnis: Sogar eine leichte Erhöhung des Kontrolldrucks, und eine leichte Abnahme der Fehlertoleranz führen zu einer Steigerung der Zufriedenheit. Möglicherweise führen diese beiden Kriterien bei den Mitarbeitern neben der höheren persönlichen Belastung, auch zu etwas mehr Sicherheit. Denn Vorgesetzte übernehmen so für die Mitarbeiter sichtbar und aktiv einen Teil der Verantwortung für Arbeitsergebnisse. Zahlreiche Studien liefern eine ähnliche Erklärung für den Zusammenhang zwischen Führungs- und Leistungsverhalten von Mitarbeitern. Die wohl populärsten Untersuchungen hierzu sind unter dem Namen Hawthorne-Experimente (1924 – 1932) bekannt geworden. Bei den Probanden (weiblichen Produktionsmitarbeiterinnen) wurde trotz einer erheblichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Abdimmung der Lichtverhältnisse) eine stetige Verbesserung der Arbeitsleistung festgestellt. Die Forscher fanden damals heraus, dass dieser Effekt (Hawthorne-Effekt) allein auf die gesteigerte Zuwendung und das vermehrte Interesse an den Mitarbeiterinnen zurückzuführen ist.¹²

5.3.3 Führungsalltag im Detail

Im Folgenden sollen unterschiedliche Führungsalltage miteinander verglichen werden – zum Beispiel die Realität in Unternehmen, die unterschiedlich stark von der Krise betroffen sind. Aufgrund der Größe der Stichprobe sind die gemachten Aussagen eher Tendenzangaben.

Die Antworten wurden auf einer elfstufigen Skala erfasst. Hier reichen die Abstufungen von 1 stark abgenommen über den Mittelwert 6 in etwa gleich geblieben bis zum Wert 11 stark zugenommen.

Betroffenheit von der Wirtschaftskrise

Bei den Unternehmen, die mittel bis stark von der Krise betroffen sind, nehmen funktionsbezogene Arbeiten (mehr operative Aufgaben, mehr Termindruck,...) deutlich stärker zu als bei Unternehmen, die kaum betroffen sind. Die personenbezogenen Werte liegen bei den Krisenunternehmen fast durchweg niedriger. Einzig die Gespräche mit Mitarbeitern über Sorgen und Nöte haben dort zugenommen.

¹² Vgl. u.a. Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, UTB Verlag, Stuttgart, 2007, S. 48; Endruweit, G.: Organisationssoziologie, UTB Verlag, Stuttgart, 2004, S. 64 ff.; Preisendörfer, P.: Organisationssoziologie, GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2008, S. 121.

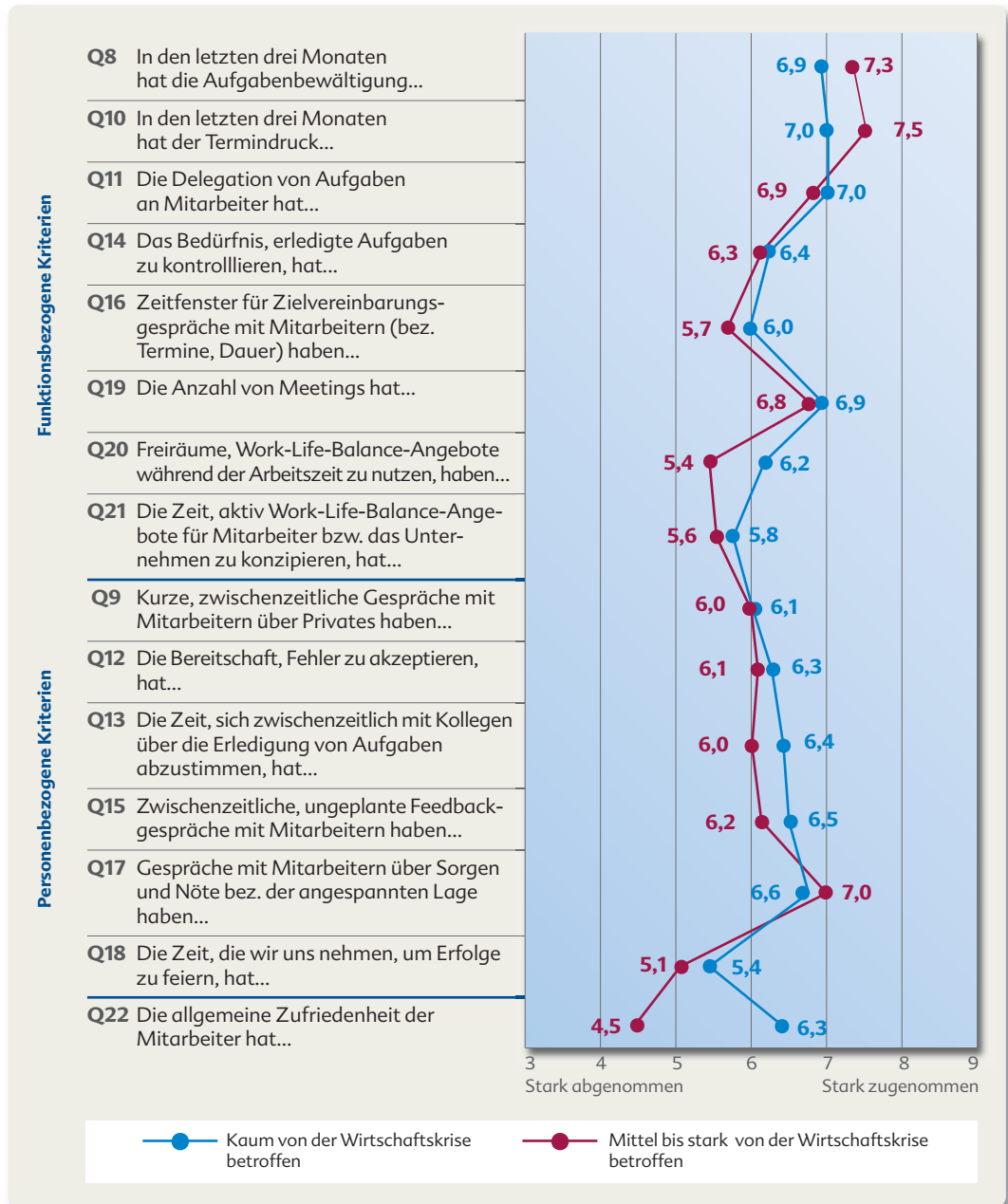


Abb. 17: Führungsalltag in Unternehmen, die kaum und mittel bis stark von der Wirtschaftskrise betroffen sind

Führungsebenen

Beim Vergleich der unterschiedlichen Führungsebenen wird deutlich, dass die zweite Führungsebene weniger von den Auswirkungen der Krise betroffen ist, als die Geschäftsführerebene und die erste Führungsebene. So wurden für die Führungskräfte auf der zweiten Ebene bei den funktionsbezogenen Kriterien durchweg niedrigere Werte ermittelt, als bei den beiden anderen Gruppen. Auffallend sind hier die relativ großen Abstände zur ersten Führungsebene, deren Arbeitsbelastung in Krisenzeiten durchweg auch den der Geschäftsführer übersteigt. Dies bedeutet, dass die erste Führungsebene einen erheblichen Teil der Belastungen zu tragen hat – mehr noch als die Geschäftsführung.

Die Ergebnisse bestätigen das in der Praxis häufig zu beobachtende Phänomen, dass speziell Führungskräfte der ersten Ebene (direkt unter der Geschäftsführung) aufgrund ihrer „Sandwich-Position“ mit erheblichen Mehrfachbelastungen konfrontiert sind. Zum einen sehen sie sich durch die Geschäftsführung einem enormen Leistungs- und Umsetzungsdruck ausge-

setzt: Von ihnen wird erwartet, dass sie deren unternehmenspolitische Entscheidungen umsetzen. Auf der anderen Seite erwarten ihre Mitarbeiter (zweite Führungsebene und Mitarbeiter), dass bei der Umsetzung von Entscheidungen ihre Interessen mit berücksichtigt werden. Es entsteht ein häufig unlösbarer Konflikt, mit dem sich die Führungskräfte der ersten Ebene alleine gelassen fühlen.

Bei den personenbezogenen Kriterien ist das Bild uneinheitlicher, wenngleich auch hier die erste Führungsebene an den Belastungen stärker zu tragen hat, als die beiden anderen Führungsebenen. So nehmen zum Beispiel die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren oder die Zeit, die für Abstimmungsgespräche benötigt wird stärker zu, wohingegen die Zeit für das Feiern von Erfolgen abnimmt. Fast schon notwendigerweise ist diese Gruppe auch tendenziell unzufriedener als die beiden anderen.

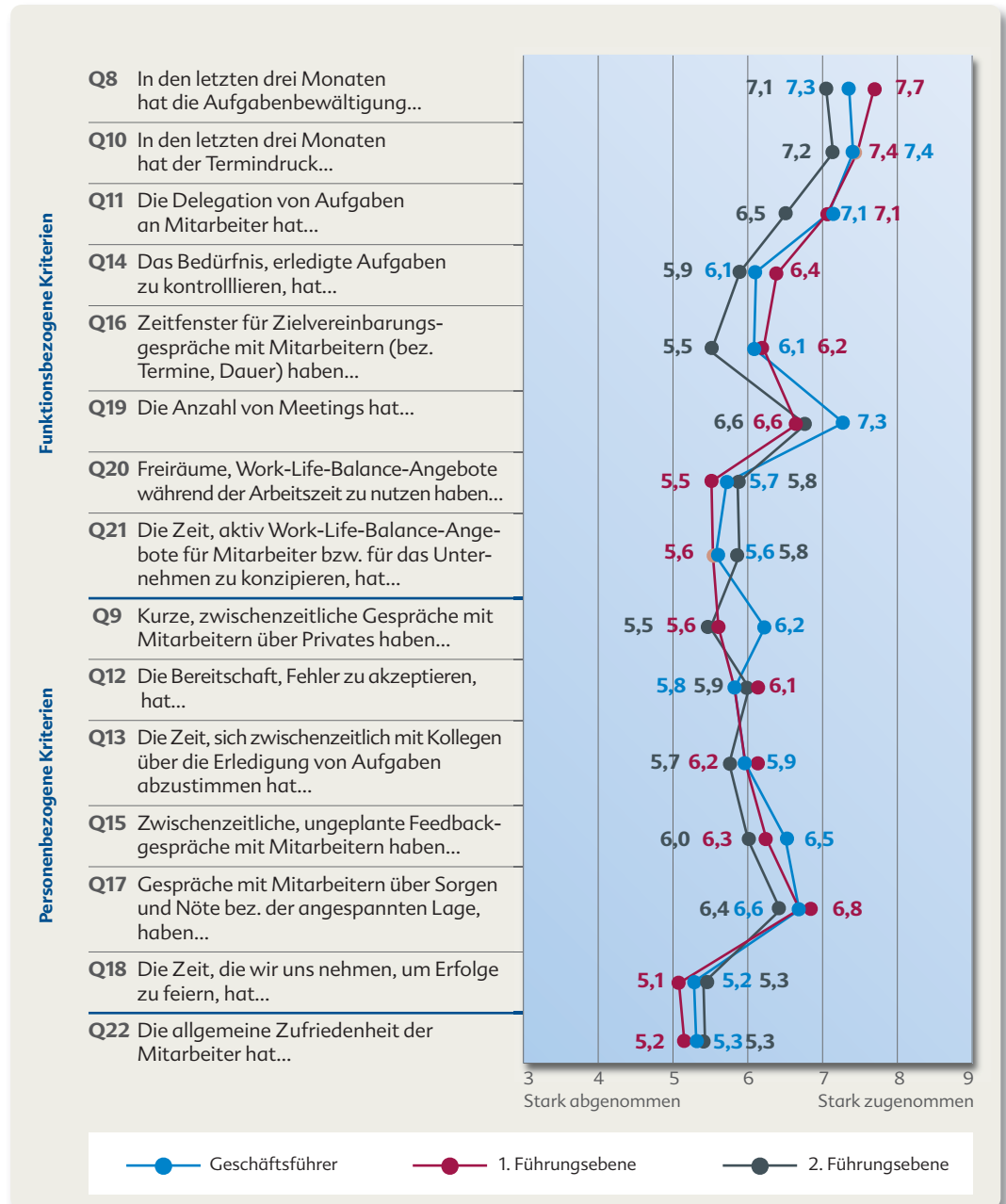


Abb. 18: Führungsalltag (Führungsebenen)

Unternehmensgröße

Große Unternehmen unterscheiden sich deutlich von mittleren und kleinen. Der Termindruck hat bei den großen Unternehmen zum Beispiel am deutlichsten zugenommen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist hingegen drastisch zurückgegangen. Führungskräfte in großen Unternehmen berichten zudem von einem deutlich höheren Abstimmungsbedarf zwischen Kollegen, schrumpfenden Zeitfenstern für Zielvereinbarungsgespräche, weniger Gesprächen über Privates und einem Rückgang bei den unge-

planten Feedbackgesprächen. Darüber hinaus werden Erfolge weniger gefeiert. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass größere Unternehmen insgesamt stärker von der Krise betroffen sind, als KMU (siehe Abb. 6).

Tendenziell bewerten die Führungskräfte aus den kleinen Unternehmen die Veränderungen als geringer ausgeprägt.

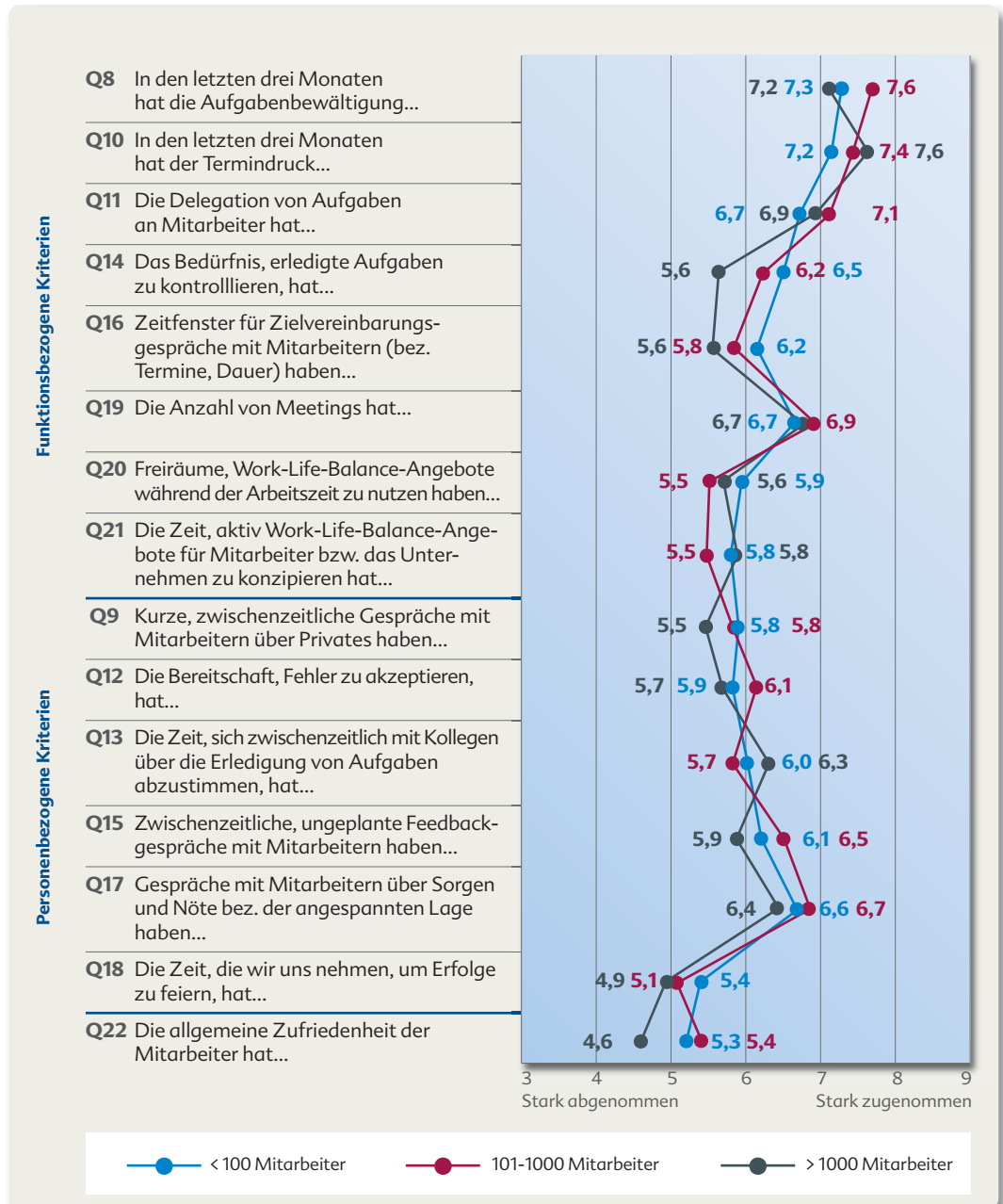


Abb. 19: Führungsalltag (Unternehmensgröße)

5.4 Persönliche Lebenssituation

Unabhängig von der persönlichen Lebenssituation wissen Führungskräfte, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance Einfluss auf die Qualität ihrer Arbeit hat. Die Frage „Denken Sie, dass Work-Life-Balance generell wichtig ist, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein?“ beantworteten 92,4 Prozent mit „Ja“.

Wie diese Einstellung letztendlich umgesetzt wird kann davon abhängig sein, welchen Stellenwert die Führungskraft Ihrer persönlichen Freizeit beimisst.

5.4.1 Bedeutung der persönlichen Freizeit

Mehr als die Hälfte der befragten Top-Manager (54,4 Prozent) messen persönlicher Freizeit eine sehr hohe Bedeutung zu. Weitere 38,0 Prozent geben an, dass für sie Freizeit eher wichtig ist. Keine einzige Antwort entfiel auf die Kategorie nicht wichtig. Führungskräfte wissen also durchaus, wie wichtig Freizeit für eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist.

Während die Geschäftsführer und die zweite Führungsebene der persönlichen Freizeit eine hohe Bedeutung zumessen, stuft die erste Führungsebene diese deutlich niedriger ein. Dies korreliert mit dem Ergebnis, dass Führungskräfte der ersten Ebene aus ihrer „Sandwich-Position“ heraus wesentlich größeren Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind und somit weniger Freiräume für Freizeit haben (vgl. 5.3.3).

Ebenfalls ein deutlicher Unterschied besteht hinsichtlich der Bedeutung der persönlichen Freizeit zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften. Frauen messen nach dieser Studie der persönlichen Freizeit eine wesentlich niedrigere Bedeutung zu als Männer. (vgl. 5.1.4.)

Wie viel Bedeutung die persönliche Freizeit für eine Führungskraft hat, wird auch durch Kinder in der Familie bestimmt. Führungskräfte mit Kindern räumen ihrer Freizeit einen höheren Stellenwert ein als Führungskräfte ohne Kinder.

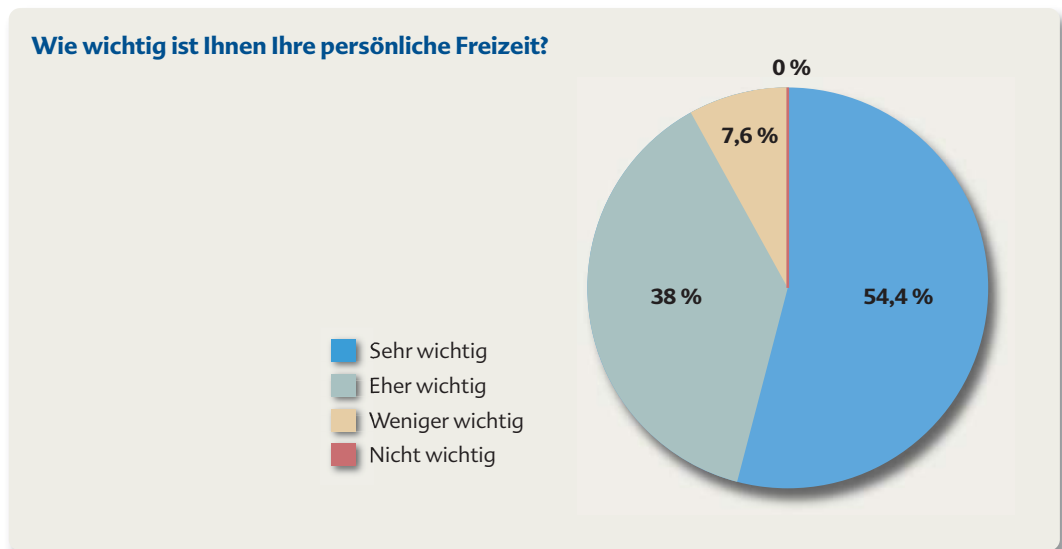


Abb. 20: Bedeutung der persönlichen Freizeit (Verteilung)

5.4.2 Freizeit als Ausgleich zur Arbeit

Ihre Freizeitaktivitäten als positiven Ausgleich zu ihrer Arbeit empfinden 70,7 Prozent der Befragten. Gleichzeitig sind sich viele Führungskräfte jedoch auch bewusst, dass mehr Freizeit nicht gleichbedeutend mit mehr Erholung ist. Auf die Frage, ob sie gerne mehr Zeit in Freizeitaktivitäten investieren würden, antwortete beispielsweise ein Teilnehmer, dass „mehr Freizeit nicht immer den gewünschten Nutzen bringt“.

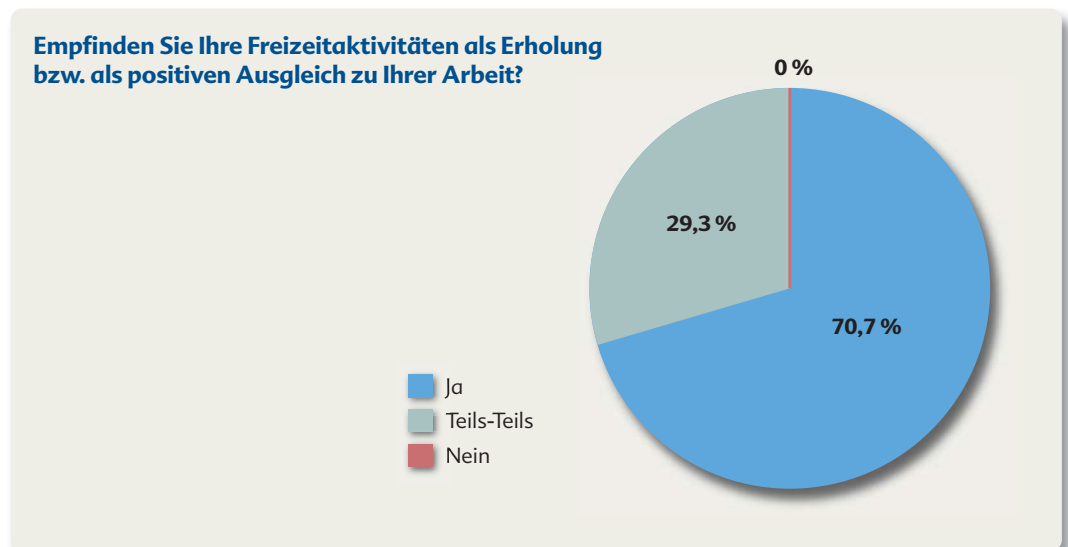


Abb. 21: Freizeitaktivitäten als Ausgleich zur Arbeit

5.4.3 Freizeitverhalten

Neben der Bedeutung der Freizeitaktivitäten als Ausgleich zur Arbeit wurde auch danach gefragt, wie die Führungskräfte ihre Freizeit verbringen. Hierzu wurden die Befragten gebeten, für jede der vorgegebenen Aktivitäten ihre Priorität zu nennen (Prio 1, Prio 2 und Prio 3). In der Grafik wurden die gemittelten Prioritätswerte eingetragen.

Freizeit wird verbracht mit:

Auswahlkriterium Priorität	Priorität
Familie/Partner	1,17
Gesellschaftliche Aktivitäten	2,13
Aktiv Sport treiben	2,21
Freizeit alleine	2,30
Freunde/Verwandte	2,35
Soziales Engagement	2,40
Kultur intern	2,47
Hobbys (nicht aktiv in Verbindung mit Sport)	2,48
Gesundheit und Wellness	2,63

Abb. 22: Aktivitäten in der Freizeit (absteigend sortiert)

Am liebsten verbringen Führungskräfte ihre Freizeit mit der Familie und oder dem Partner. Diese Freizeitaktivität erreichte auf einer Prioritätenliste von 1 – 3 den höchsten Wert. Auf den Plätzen zwei und drei folgen gesellschaftliche und sportliche Aktivitäten. Die „hinteren“ Plätze belegen Kultur, Hobbys (nicht sportlich) sowie Gesundheit und Wellness.

Bei der Analyse der Aktivitäten nach dem Familienstand ergeben sich teilweise deutliche Unterschiede.

In Partnerschaft lebende Führungspersonen fokussieren sich in ihrer Freizeit eindeutig auf die Familie/Partner. Alle anderen Aktivitäten spielen für sie eine deutlich geringere Rolle.

Ledige Führungspersonen setzen ebenfalls stark auf Familie/Partner, sind aber auch gerne mit Freunden/Verwandten zusammen und üben verstärkt gesellschaftliche Aktivitäten aus.

Geschiedene Führungspersonen verbringen ihre Freizeit vor allem allein. Erst an zweiter Stelle steht Familie/Partner. Bei ihren sonstigen Aktivitäten dominieren nicht-sportliche Hobbys und Gesundheit/Wellness haben für sie im Gruppenvergleich die geringste Bedeutung.

5.4.4 Freizeit pro Woche

Ein gutes Viertel der befragten Führungskräfte gibt an, gar keine oder mit bis zu drei Stunden nur sehr wenig Freizeit pro Woche zu haben. Knapp die Hälfte verbringen zwischen vier und acht Stunden pro Woche mit Freizeitaktivitäten. Immerhin rund 20 Prozent haben neun bis 15 Stunden Freizeit und 5,5 Prozent mehr als 15 Stunden.

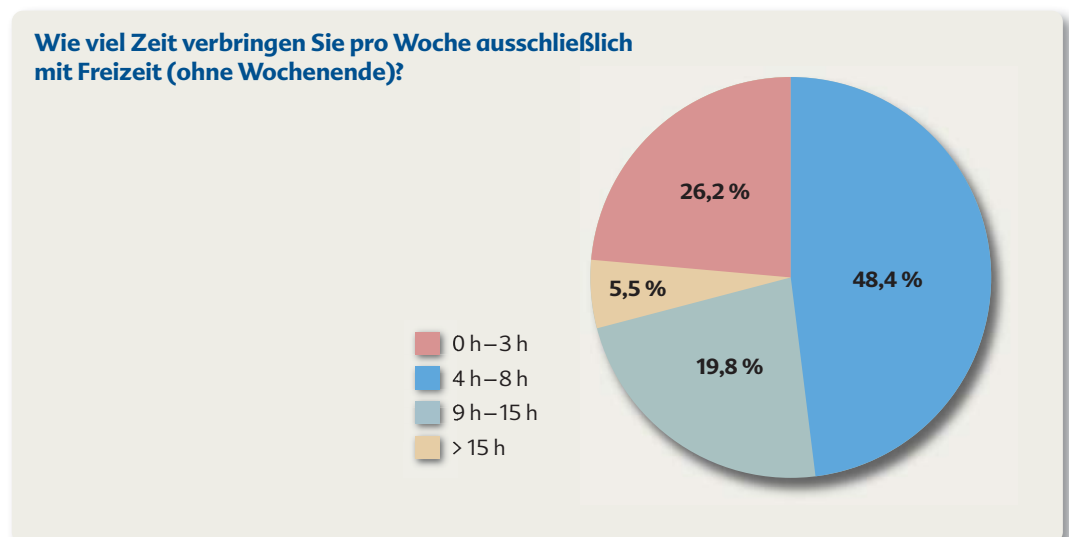


Abb. 23: Freizeit pro Woche

Setzt man diese Werte in Bezug zu der angegebenen Arbeitszeit pro Woche (vgl. Abb. 13) so ist dieses Ergebnis überraschend, denn es wirft die Frage auf, was mit der verbleibenden Zeit geschieht, die als Freizeitpotenzial definiert werden kann?

Sicherlich muss bei Führungskräften und Geschäftsführern auf der einen Seite die Reisetätigkeit zugerechnet werden. Andererseits kann dieses Ergebnis aber auch ein Anzeichen dafür sein, dass die tatsächliche Arbeitszeit real über dem eigentlich geschätzten Arbeitsaufwand liegt. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Führungskräfte auch in ihrer Freizeit arbeiten

(z. B. Lesen einer Fachzeitschrift, permanente Erreichbarkeit, persönliche Fortbildung, etc.). Das Ergebnis könnte somit ein Hinweis dafür sein, dass Teile der Freizeit auch für Berufliches genutzt werden.

Manager der ersten Führungsebene haben im Vergleich zu ihren Kollegen aus der Geschäftsführung und der zweiten Führungsebene deutlich weniger freie Zeit. Vor dem aktuellen wirtschaftlichen Hintergrund ist dieses Ergebnis ebenfalls ein Indiz dafür, dass die erste Führungsebene hinsichtlich der Arbeitsbelastung die Hauptlast der Krise trägt (vgl. 5.3.3.).

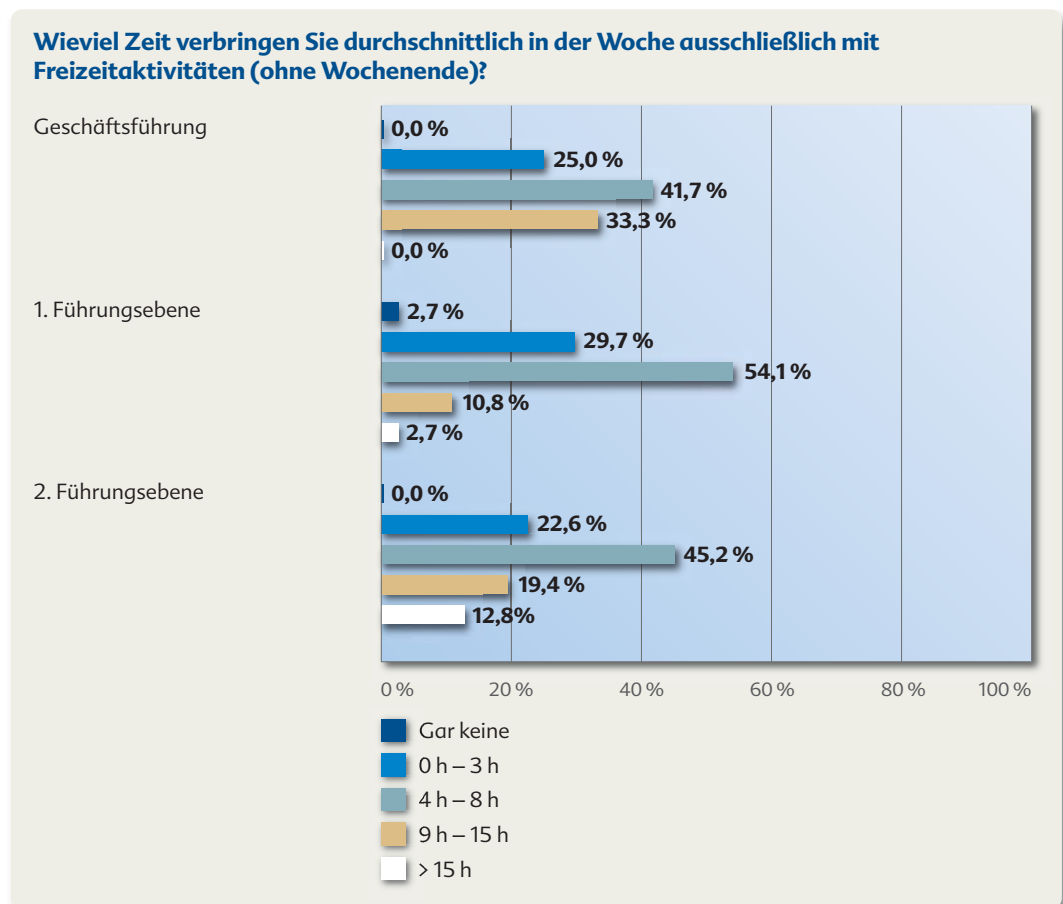


Abb. 24: Freizeit pro Woche (Führungsebene)

5.4.5 Mehr Zeit für Freizeitaktivitäten?

Der Wunsch nach mehr Freizeit ist bei der Mehrheit der befragten Führungskräfte groß. Auf die Frage, ob sie gerne mehr Zeit in ihre Freizeitaktivitäten investieren möchten, antworten 65,2 Prozent der Männer und 62,1 Prozent der Frauen mit ja. Nur 6,9 Prozent der Frauen und 14,3 Prozent der Männer sind dagegen unentschlossen.

Obwohl die Hauptbelastung bei den Managern der ersten Führungsebene liegt und diese weniger Zeit für Freizeitaktivitäten haben, wünschen

sich ihre Kollegen aus der zweiten Führungsebene deutlich häufiger mehr freie Zeit als sie selbst. Während die erste Führungsebene zu 62,2 Prozent den Wunsch nach mehr Zeit für Freizeitaktivitäten äußert, liegt dieser Wert in der zweiten Führungsebene bei 71 Prozent.

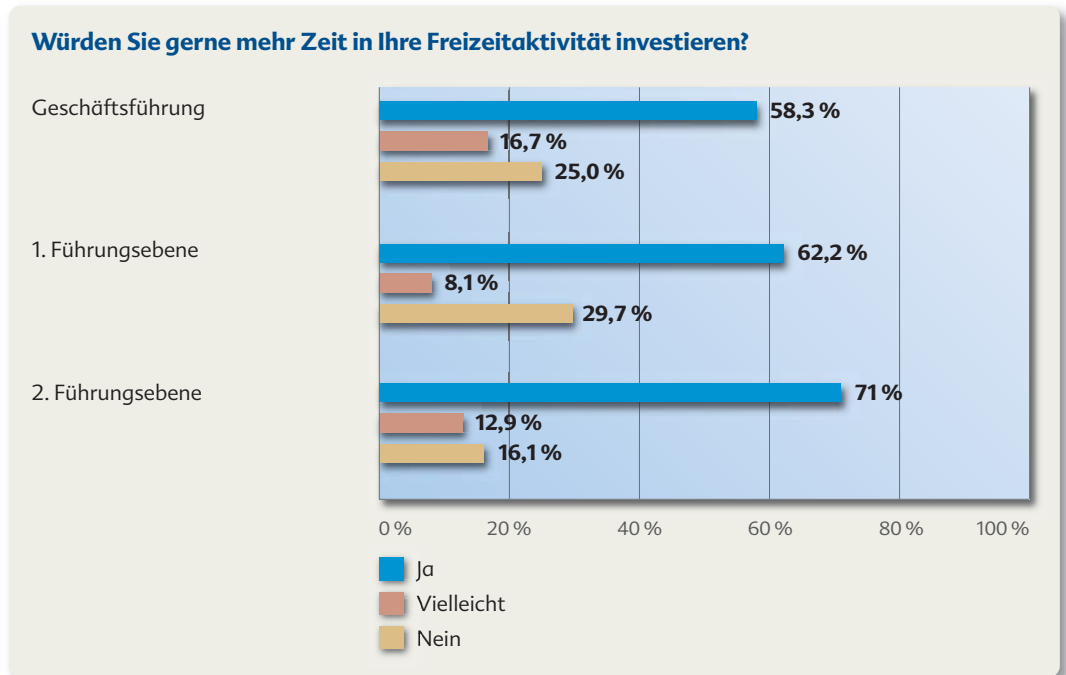


Abb. 25: Mehr Zeit für Freizeit (Führungsebene)

5.4.6 Wofür wird mehr Freizeit gewünscht?

Mehr Freizeit wünschen sich Führungskräfte vor allem für die Familie/Partner (35,6 Prozent), gefolgt von Sport (18,9 Prozent) und Hobbys (12,2 Prozent).

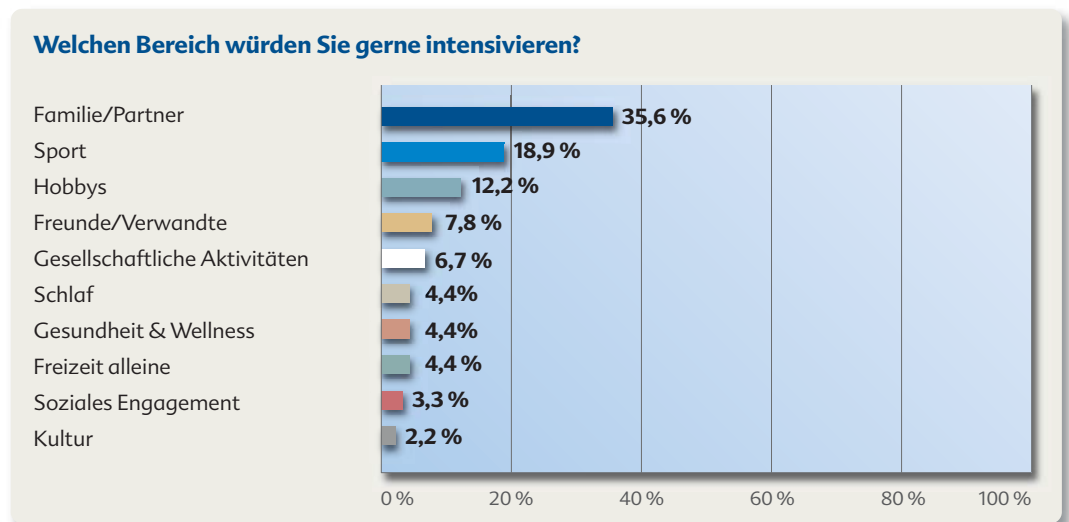


Abb. 26: Mehr Freizeit im Bereich...

Deutliche Unterschiede zeigt eine geschlechts-spezifische Analyse. Danach würden Männer zu 43,5 Prozent gerne mehr Freizeit in Familie oder Partner investieren. Bei den Frauen liegt der Vergleichswert bei nur 17,9 Prozent. Stattdessen überwiegt bei weiblichen Führungskräften der Wunsch nach mehr Zeit für Kontakte zu Freunden/Verwandten, gesellschaftlichen Aktivitäten,

sozialem Engagement und mehr Freizeit für sich alleine. Die Ursache für diesen auffälligen Effekt kann auf den Familienstand der befragten Personen zurückgeführt werden. Der Anteil der allein lebenden Frauen ist in der Stichprobe um ein Vielfaches höher.

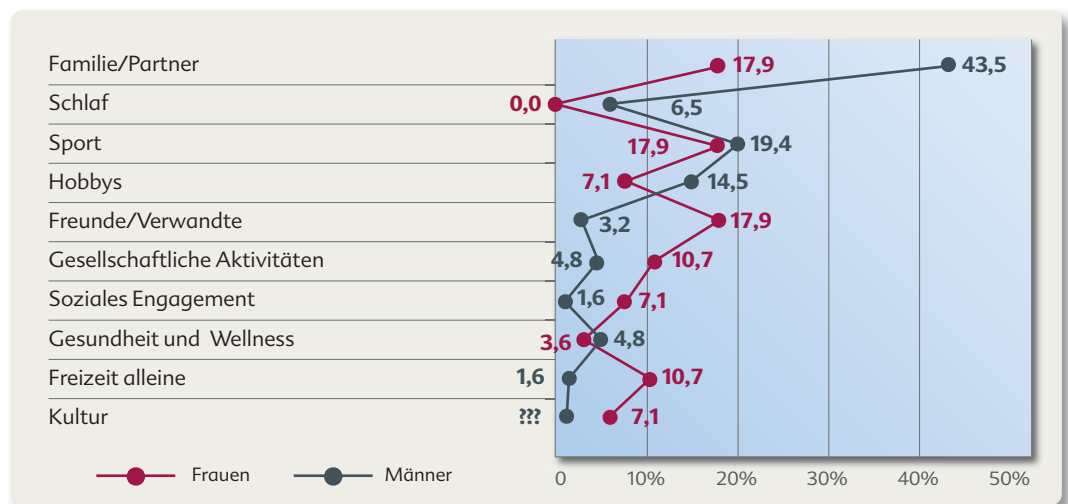


Abb. 27: Mehr Freizeit im Bereich... (Männer und Frauen)

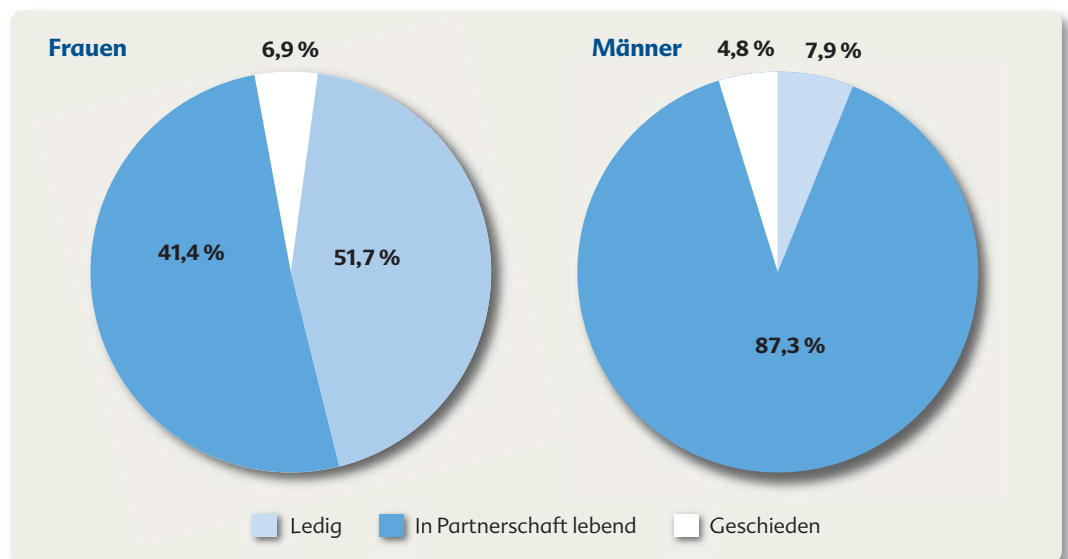


Abb. 28: Familienstand bei Männern und Frauen

5.4.7 Gesundheit

Wie stark die Befragten auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance achten, hängt unter anderem auch damit zusammen, wie sie insgesamt zu ihrer Gesundheit und zu Aktivitäten stehen, die die Gesundheit positiv beeinflussen. Dazu gehören neben den zuvor untersuchten Freizeitaktivitäten auch Komponenten wie z. B. Ernährung und Fitness.

Insgesamt geben die Befragten zu 51 Prozent an, dass ihnen die Gesundheit und Maßnahmen zu deren Erhaltung sehr wichtig sind. Weitere 37 Prozent halten diesen Punkt für eher wichtig.

Die Anteile bei der Ausprägung „Sehr wichtig“ bleiben beim Vergleich von weiblichen und männlichen Führungspersonen annähernd kon-

stant. Große Unterschiede ergeben sich bei den drei anderen Kategorien. Für knapp 45 Prozent der Frauen ist die Gesundheit eher wichtig, für nur 3 Prozent weniger wichtig. Bei den Männern halten 33 Prozent die Gesundheit für eher wichtig, aber sogar 14 Prozent für weniger wichtig. Tendenziell messen die Männer damit dem Thema Gesundheit eine niedrigere Bedeutung zu als die Frauen.

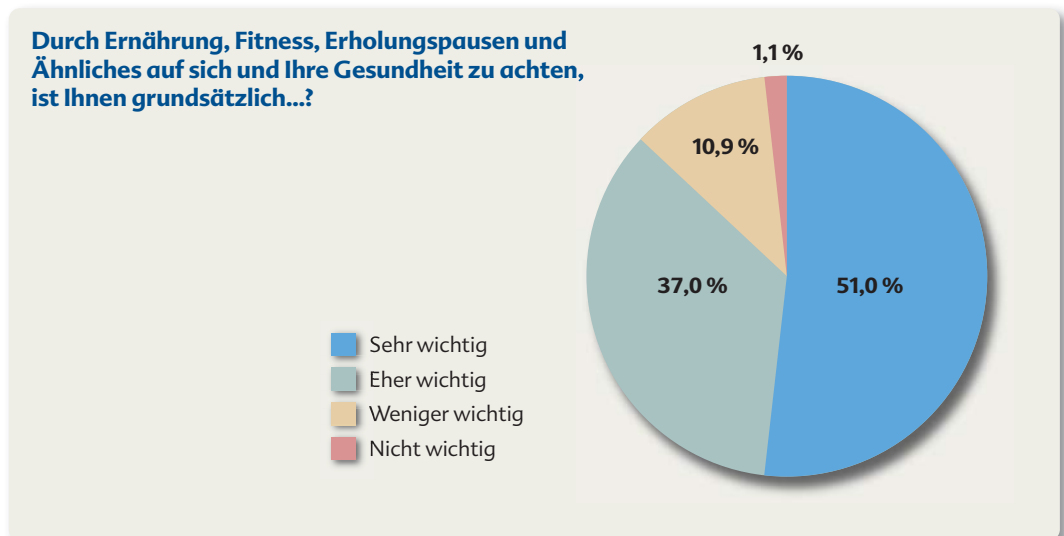


Abb. 29: Bedeutung der Gesundheit

6. Executive Summary

Im Nachfolgenden sind die wichtigsten Ergebnisse der Führungskräfte Studie 2009 zusammengefasst. Dabei soll zunächst die Bedeutung der Work-Life-Balance für Unternehmen und Führungskräfte in Krisenzeiten betrachtet werden. Anschließend wird aufgezeigt, welche Faktoren Einfluss auf die Nutzung von Work-Life-Balance-Angeboten haben. Im weiteren Verlauf sollen noch einige mögliche nutzbringende Handlungs- und Unterstützungsalternativen diskutiert werden.

6.1 Work-Life-Balance in der Krise

Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, von der derzeit schwierigen Wirtschaftslage betroffen zu sein. Dabei spüren größere Unternehmen die Auswirkungen stärker als kleine und mittelständische Betriebe. Besonders in Mitleidenschaft gezogen sind die Industrie, die Logistikbranche und der Handel, während Dienstleistungsunternehmen eher weniger leiden.

Als größte Herausforderungen für den Führungsalltag in der Krise werden von den Befragten drei Hauptaspekte identifiziert:

1. Höhere Arbeitsbelastung
2. Kostendruck
3. Schwierige Auftragslage

Die zusätzlichen Belastungen zum „regulären“ Arbeitsalltag führen zu einem dazu, dass die operativen Aufgaben (Planen, Koordinieren, Kontrollieren, Delegieren) zugenommen haben. Zum anderen sind die Manager ebenso deutlich stärker im Rahmen ihrer Führungstätigkeit (Mitarbeiterführung) gefordert. Speziell die kommunikative Beziehungsarbeit zu den Mitarbeitern nimmt vielerorts mehr Raum ein.

Betrachtet man die operative und beziehungsorientierte Führungsarbeit und berücksichtigt man, wie stark ein Unternehmen unter der Krise leidet, fällt auf: Führungskräfte in Unternehmen, die mittel bis stark von der Krise betroffen sind, müssen operativ deutlich mehr leisten und fahren deshalb ihre führungsspezifischen Aufgaben zurück. Je mehr ein Unternehmen also unter der aktuellen Wirtschaftslage leidet, desto mehr managementbezogene Aufgaben müssen bewältigt werden und umso weniger Zeit bleibt für mitarbeiterbezogene Führungsarbeit (vgl. Abb. 17).

Ein direkter Zusammenhang besteht auch zwischen der Betroffenheit von der Krise und der Mitarbeiterzufriedenheit. Mitarbeiter in Unter-

nehmen, die sich derzeit mit der schwierigen Wirtschaftslage konfrontiert sehen, sind deutlich unzufriedener. Als Hauptgründe hierfür sehen die Befragten unter anderem den gesteigerten Druck (z. B. Kosten, Termine) die ungewisse Zukunftsperspektive ihres Unternehmens sowie die damit verbundenen massiven Arbeitsplatzängste bei ihren Mitarbeitern.

Führungskräfte sind deshalb in Krisenzeiten deutlich stärker gefordert, auf ihre Mitarbeiter einzugehen, vermehrt Beziehungsarbeit zu leisten und ihnen kontinuierlich Orientierung über das Unternehmen und dessen Zukunft zu geben. Kurze Gespräche über Privates, ein offenes Ohr für Sorgen und Nöte, zwischenzeitliche Rückmeldegespräche über Leistung, Verhalten und/oder Orientierungsgespräche über die Zukunft des Unternehmens können überaus förderlich für die Zufriedenheit und damit auch für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter sein.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ausgeglichene Führungskräfte diesen Anforderungen an ihre Person eher gerecht werden, als Manager, die unausgeglichen und permanent überlastet sind.

Dabei hat die Studie gezeigt, dass insbesondere die erste Führungsebene (direkt unter der Geschäftsführung) die Hauptlast in der Krise trägt. Dies kann u. a. auf die von ihnen eingenommene „Sandwich-Position“ zurückgeführt werden. Denn die Führungskräfte dieser Ebene erfahren nicht nur massiven Umsetzungsdruck von oben, sondern müssen zudem auch die Interessen der zweiten Führungsebene sowie der ihnen unterstellten Mitarbeiter vertreten. Unternehmen sind daher gut beraten, besonders diese Gruppe beispielsweise durch Work-Life-Balance-Maßnahmen zu unterstützen.

6.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von Work-Life-Balance-Angeboten

Konkrete Work-Life-Balance-Maßnahmen werden von jedem der befragten Unternehmen angeboten, wobei, wie erwartet, größere Unternehmen ihren Mitarbeitern tendenziell eine breitere Palette betrieblicher Work-Life-Balance-Angebote zur Auswahl stellen.

Die Nutzung dieser Angebote durch die Führungskräfte ist sehr unterschiedlich. Jede achte befragte Führungskraft nutzt die angebotenen Maßnahmen z. B. gar nicht. Zudem ist die Frequenz der Nutzung maßgeblich davon abhängig, wie stark ein Unternehmen von der Krise betroffen ist. In Unternehmen, die kaum unter der Krise leiden, werden Work-Life-Balance-Angebote deutlich häufiger genutzt als in solchen, die nur mäßig oder stark betroffen sind.

Wie intensiv die angebotenen Maßnahmen genutzt werden, ist auch von der Branche abhängig. So nehmen Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen Work-Life-Balance-Angebote ihres Unternehmens sehr viel häufiger wahr, als Angehörige der Industrie und den sonstigen Branchen.

Speziell weibliche Führungskräfte nehmen die Angebote deutlich seltener in Anspruch als ihre männlichen Kollegen. Dies spiegelt sich u.a. auch in der Bedeutung der persönlichen Freizeit wider, welche von Frauen insgesamt ebenfalls als weniger wichtig erachtet wird.

Hinzu kommt, dass knapp 70 Prozent der über 50-jährigen Führungskräfte Work-Life-Balance-Angebote weniger oder gar nicht nutzen. Als ursächlich hierfür kann in erster Linie das fehlende Verständnis bzw. Bewusstsein für das vergleichsweise junge Thema Work-Life-Balance, angesehen werden. Somit existiert insbesondere an dieser Stelle ein erheblicher Handlungs- und Entwicklungsbedarf, zumal gerade ältere Führungskräfte sowohl physisch als auch psychisch deutlich stärker von der durch die Krise ausgelöste Mehrbelastung (operative und beziehungsorientierte Führungsarbeit) persönlich betroffen sind.

6.3 Möglichkeiten der Work-Life-Balance-Gestaltung in der Krise

Die Krise ist für viele Unternehmen ein greifbares Argument, sich tendenziell weniger stark um das Thema Work-Life-Balance zu kümmern. Die vermehrte Arbeitsbelastung sowie knappe finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen sind dafür „gute“ Argumente.

Dennoch sollte der Mehrwert, den ausgeglichene Führungskräfte ihrem Unternehmen liefern, nicht unterschätzt werden. Sowohl berufliche

als auch private Unzufriedenheit und Probleme können sich äußerst kritisch auf die Arbeitsleistung und das Führungsverhalten auswirken und sich schließlich auch auf die Mitarbeiter übertragen bzw. multiplizieren.

6.3.1 Führungskräfte in Balance bringen: Wider den persönlichen Raubbau!

Den Studienergebnissen kann entnommen werden, dass viele Führungskräfte den Raubbau an ihren persönlichen Ressourcen deutlich erhöht haben um die aktuellen Mehrbelastungen durch die Krise zu meistern. Maßnahmen zur persönlichen Work-Life-Balance wurden dagegen zurückgefahren.

Manager haben zwar verstanden, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben für die eigene Person und für die Mitarbeiter ein entscheidender Nachhaltigkeitsfaktor in der heutigen Leistungsgesellschaft ist. Geschäftsführer und Führungskräfte müssen sich allerdings stärker bewusst machen, dass sie selbst an ihrer langfristigen Leistungsfähigkeit interessiert sein sollten (demografische Entwicklung, Burnout, etc.).

Wenn Work-Life-Balance gelingen soll, müssen sich Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion für die übrigen Mitarbeiter bewusst sein.

In vielen Organisationen muss daher ein grundsätzliches Umdenken stattfinden. Nicht nur die bisherigen Arbeitswerte und die Arbeitskultur sind zu verändern, es ist insbesondere bei den Führungskräften selbst anzusetzen. Hier gilt es, das Bewusstsein von Leistungsträgern zu schärfen. Nur so wird eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeitszeit, Freizeit, Sozialbeziehungen und sozialem Engagement sowie körperlichem Wohlbefinden erreicht.¹³

¹³ Vgl. Nash, L./Stevenson, H.: *Erfolgreich und glücklich*, erschienen in *Harvard Business Manager*, 26. Jg. 2004, Heft 5, S. 34–44.

6.3.2 Personalwirtschaftliche Handlungsfelder oder wie Human Resource Management die Work-Life-Balance von Führungskräften unterstützt!

Um das Thema Work-Life-Balance für Führungskräfte im Unternehmen entsprechend zu positionieren und auch lebbar zu machen, kann das HRM wesentliche Unterstützungsarbeit leisten.

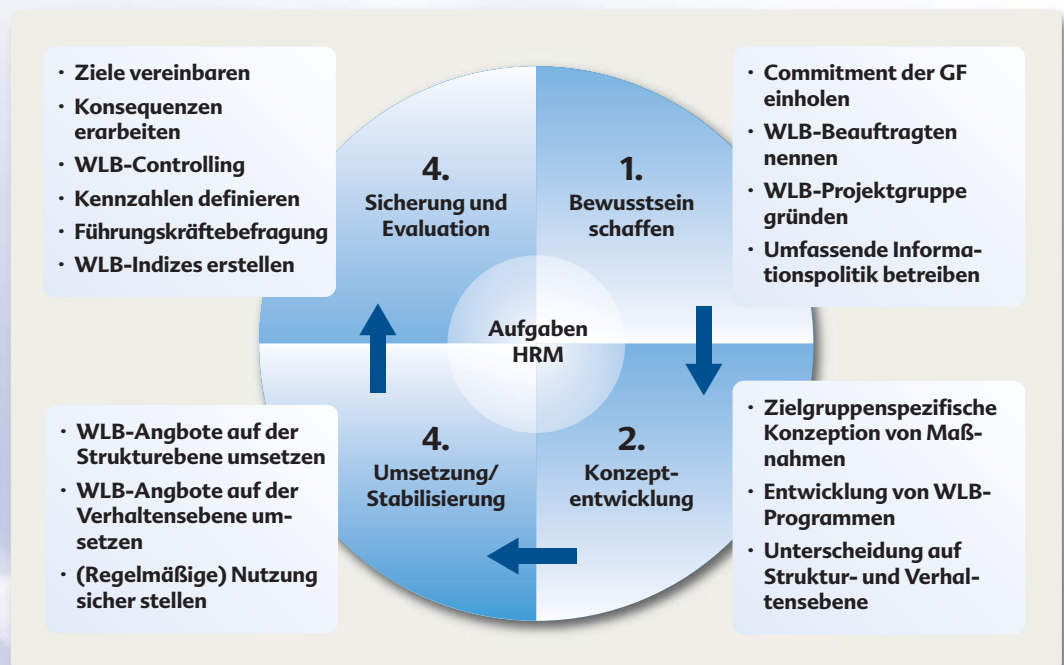


Abb. 30: Unterstützung der Work-Life-Balance – Aufgaben des HRM ¹⁴

¹⁴ vgl. Bartscher, T./Stöckl, J., 2009.

1. Bewusstsein schaffen

Aufgabe des HRM ist es zum einen, sich das Commitment der Geschäftsführung für die Arbeit an dem Thema Work-Life-Balance einzuholen. Zum anderen sollte das HRM das Bewusstsein bei der Unternehmensführung und bei den Führungskräften im Hinblick auf die Bedeutung von Work-Life-Balance für die Organisation wecken. Letzteres kann zum Beispiel durch regelmäßige Gesprächsrunden mit der Geschäftsführung und den Führungskräften und/oder durch eine gezielte Informationspolitik erfolgen. So kann die Gründung einer Work-Life-Balance-Projekt oder -Arbeitsgruppe hilfreich für den weiteren Prozessverlauf sein.

2. Konzeptentwicklung

In einem zweiten Schritt geht es darum, zielgruppenspezifische und speziell auf die Anforderungen zugeschnittene Konzepte und Maßnahmenpläne zu entwickeln. Unterschieden werden können dabei zweierlei Maßnahmenebenen:

- **Strukturbezogene Maßnahmen**
- **Personenbezogene Maßnahmen**

Zu den strukturbezogenen Maßnahmen gehören beispielsweise Sabbaticals (längere Auszeiten vom Beruf), die Freistellung für bestimmte ehrenamtliche Tätigkeiten, regelmäßige Gesundheitschecks, die Möglichkeit von Heimarbeit oder ein Haushaltsservice für Manager, die dienstlich sehr viel unterwegs sind.

Unter personenbezogenen Angeboten können alle Maßnahmen verstanden werden, die das Verhalten der Führungskraft beeinflussen. Hierzu zählen themenspezifische Workshops und Trainings (zum Beispiel Zeitmanagement, Stressbewältigung) oder die individuelle Begleitung der Führungskraft im Rahmen von Beratung Coaching oder Supervision. In diesem Zusammenhang werden aktuell Begriffe wie das Life-Coaching¹⁵ oder das Gesundheits-Coaching¹⁶ diskutiert. Das Life-Coaching umfasst nicht nur arbeitsbezogene Inhalte sondern bezieht angrenzende Bereiche wie Familie, Freunde, Freizeit und andere mit ein. Beispielsweise arbeitet hier die Führungskraft über einen längeren Zeitraum gemeinsam mit einem Personal Trainer. Das Ge-

sundheits-Coaching ist eine Sonderform des Life-Coaching. Kerngedanke ist es, gesundheitsgerechte Rahmenbedingungen zu schaffen, um bei Managern häufige Krankheitsrisiken wie Burnout-Syndrom oder Herzinfarkt vorzubeugen.

3. Umsetzung und Stabilisierung

In einem dritten Schritt sollte das HRM die bis dato entwickelten Maßnahmen und Konzepte im Unternehmen implementieren und für Führungskräfte und Manager nutzbar machen. Dabei sollte man darauf achten, dass die Angebote von der Zielgruppe (regelmäßig) wahr- und angenommen werden (Stabilisierung).

4. Sicherung und Evaluation

Schlussendlich sind noch die Ergebnisse der realisierten bzw. der von den Führungskräften genutzten Work-Life-Balance-Angebote zu sichern und zu überprüfen. Das Vereinbaren von Zielen oder belohnende bzw. sanktionierende Konsequenzen sind dabei für die Ergebnissicherung von großer Bedeutung. Darüber hinaus können mit Hilfe von Controllingmechanismen, wie Kennzahlen, Work-Life-Balance-Indizes oder Führungskräftebefragungen, die Umsetzung und Wirksamkeit der Work-Life-Balance-Maßnahmen konsequent überprüft werden.

Die Rolle des HRM

Das HRM spielt eine wichtige Rolle im Rahmen der Work-Life-Balance-Diskussion. Es kann einen wesentlichen Beitrag leisten, eine ausgeglichene Balance zwischen Führungsalltag und persönlicher Lebensgestaltung herzustellen. Zu seinen Aufgaben gehört es, dafür zu sorgen, dass Führungskräfte achtsam und effizient mit ihren Ressourcen (Arbeitszeit und Talenten) haushalten. Es gilt, ein Bewusstsein für die Vorzüge einer positiven Work-Life-Balance zu schaffen, zielgruppenspezifische Angebote zu konzipieren und umzusetzen und eine umfassende Ergebnisdokumentation und -evaluation zu realisieren.

¹⁵ Buer/Schmidt-Lellek, 2008.

¹⁶ Lauterbach, 2008.

7. Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Work-Life-Balance-Bereiche	7
Abbildung 2: Zwei Arten von Führungsaufgaben	8
Abbildung 3: Führungsebenen	10
Abbildung 4: Unterstellte Mitarbeiter	10
Abbildung 5: Unternehmen und die Krise	12
Abbildung 6: Auswirkungen der Krise nach Unternehmensgröße	13
Abbildung 7: Förderung von Work-Life-Balance-Angeboten in Unternehmen	15
Abbildung 8: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen	16
Abbildung 9: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Führungsebenen	17
Abbildung 10: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Geschlecht	18
Abbildung 11: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Alter	19
Abbildung 12: Nutzung der Work-Life-Balance-Angebote durch befragte Personen nach Branchen	20
Abbildung 13: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit (nach Führungsebene)	22
Abbildung 14: Hauptbelastungsfaktoren im Führungsalltag	23
Abbildung 15: Veränderungen in der Führung	25
Abbildung 16: Aussagen zur Begründung der Mitarbeiterzufriedenheit	26
Abbildung 17: Führungsalltag in Unternehmen, die kaum und mittel bis stark von der Wirtschaftskrise betroffen sind	28
Abbildung 18: Führungsalltag (Führungsebenen)	30
Abbildung 19: Führungsalltag (Unternehmensgröße)	32
Abbildung 20: Bedeutung der persönlichen Freizeit (Verteilung)	33
Abbildung 21: Freizeitaktivitäten als Ausgleich zur Arbeit	34
Abbildung 22: Aktivitäten in der Freizeit (absteigend sortiert)	35
Abbildung 23: Freizeit pro Woche	36
Abbildung 24: Freizeit pro Woche (nach Führungsebene)	37
Abbildung 25: Mehr Zeit für Freizeit (nach Führungsebene)	38
Abbildung 26: Wofür wird mehr Freizeit gewünscht?	39
Abbildung 27: Wofür wird mehr Freizeit gewünscht? (Männer und Frauen)	40
Abbildung 28: Familienstand bei Männern und Frauen	40
Abbildung 29: Bedeutung der Gesundheit	41
Abbildung 30: Unterstützung der Work-Life-Balance – Aufgaben des HRM	45

8. Literaturverzeichnis

- Buer, F. / Schmidt-Lellek, C.: Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Verlag, Göttingen, 2008.
- Internetredaktion des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen werden oft benachteiligt, Pressemitteilung vom 01.04.2009.
- Eisenkopf, A. / Opitz, C. / Proff, H. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement in der Betriebswirtschaftslehre, GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2008.
- Endruweit, G.: Organisationssoziologie, UTB Verlag, Stuttgart, 2004.
- Handwerkskammer zu Leipzig: Struktur und Konjunkturbericht, Juni 2009.
- IHK Ostthüringen zu Gera: Konjunkturbericht Frühjahr 2009.
- IHK Rhein Neckar: Konjunkturbericht September 2009.
- Kleinert, C. / Kohaut S. / Brader, D. / Lewerenz, J.: Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt a. M., Campus Verlag, 2007.
- Leipert, C.: Demografie und Wohlstand, Leske + Budrich, Opladen, 2003.
- Nash, L. / Stevenson, H.: Erfolgreich und glücklich, erschienen in Harvard Business Manager, 5/2004.
- Nohlen, D. / Grotz, F.: Kleines Lexikon der Politik, C.H.Beck Verlag, München, 2007.
- Scheltwort, S.: Ein Job fürs Leben, erschienen in Junge Karriere Heft 11/2004.
- SCI Verkehr GmbH, SCI Logistikbarometer November 2008.
- Stock-Homburg, R. / Bauer, E.-M.: Work-Life-Balance im Top-Management, APuZ, 34/2007.
- Preisendörfer, P.: Organisationssoziologie, GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2008.
- Lauterbach, M.: Einführung in das systemische Gesundheits-Coaching, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2008.
- Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, UTB Verlag, Stuttgart, 2007.
- Wunderer, R. / Dick, P.: Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Wirtschaftspsychologie, Heft 1/2002.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand, München, 2003.

9. Kurz vorgestellt

Haufe Akademie ... Unser Angebot hilft, die entscheidenden Produktivkräfte des Unternehmens wertschöpfend zu entwickeln: durch qualifizierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte und durch unternehmensweite Personalentwicklung. Wir vermitteln praxisnahes Know-how entlang der betrieblichen Themenpalette und bieten so dem einzelnen Mitarbeiter ebenso wie dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zum Wachstum. Jährlich geben mehr als 400 Referenten, Trainer und Coaches ihr Fachwissen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung bundesweit in über 2.200 Veranstaltungen an mehr als 35.000 Teilnehmer weiter.

www.haufe-akademie.de



Seit mehr als zehn Jahren ist die University of Applied Sciences – Hochschule Deggendorf angesehener Partner für regionale und überregionale Unternehmen wenn es um die Weiterbildung geht. Bestes Beispiel dafür sind die Weiterbildungsstudiengänge, die Berufstätigen mit Hochschulabschluss die Möglichkeit eröffnen, berufsbegleitend den international anerkannten Abschluss eines MBA (Master of Business Administration) zu erlangen. Zudem bietet das dimt (Deggendorf Institute of Management & Technology) nicht nur Angebote für Akademiker, sondern basierend auf dem Angebot der Weiterbildungsstudiengänge eine Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder zertifizierten Lehrgängen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Handwerk.

www.fh-deggendorf.de

10. Impressum

Durchführung der Studie:

Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg
in Kooperation mit
Hochschule Deggendorf, Deggendorf

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Thomas Bartscher,
Hochschule Deggendorf, Deggendorf

Redaktion:

Gudrun Porath,
Redaktionsbüro Porath, Usla

Auswertung:

Juliane Stöckl,
Büning & Bartscher GmbH,
management center deggendorf, Deggendorf
Dr. Markus Mierzwa,
Goldpark GmbH, Frankfurt

Projektmanagement:

Sebastian Kindler,
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg

Gestaltung und Schaubilder:

Sabine Klimek, Disegno, Freiburg

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:

Sebastian Kindler, Haufe Akademie
Telefon: 0761 4708-686
E-Mail: sebastian.kindler@haufe-akademie.de
Prof. Dr. Thomas Bartscher, Hochschule Deggendorf
Telefon: 0991 3615-216
E-Mail: thomas.bartscher@fh-deggendorf.de
Juliane Stöckl, Büning & Bartscher GmbH,
management center deggendorf
Telefon: 0991 3615-216
E-Mail: juliane.stoeckl@bueningundbartscher.de
Dr. Markus Mierzwa, Goldpark GmbH
Telefon: 069 272998975
E-Mail: markus.mierzwa@goldpark.de