

# Work-Life-Balance

Lea Schulte +  
Anne Aagaard

# Zur Einstimmung: der Begriff der WLB

WLB zielt auf eine Ausgewogenheit des Berufs- und Privatlebens.

- Problematik des Begriffs
  - statt WLB: Verhältnis der Hauptlebenssphären
- Zunehmende Popularität

# Gliederung

1. Begriff der WLB
2. Hoff et al. 2005:  
Lebensgestaltung von Frauen und Männern in der  
Psychologie und Medizin
3. Hoff et al. 2006:  
Neue Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung in der IT  
Branche
4. Work-Life-Balance im Topmanagement
5. Diskussion

## **2. Hoff et al. 2005:**

### **Work Life Balance:**

## **Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen**

### **Zentrale Fragestellung:**

Wie sieht die berufliche + private, biographische Lebensgestaltung von Männern und Frauen in der Medizin und der Psychologie aus?

- Gibt es diesen Kontrast zw. der integrativ-balancierten Lebensgestaltung der Frauen und einer segmentierten Lebensgestaltung der Männer wirklich?
- Gibt es Angleichungstendenzen?

## Design

DFG Projekt: Untersuchung von Psychologen und Medizinerinnen

- ~4000 Angehörige angeschrieben
- ¼ Rücklaufquote → ~1000 Teilnehmer
- Großteil hat Kinder und ist verheiratet
- Geschlechterunterschied: Erwerbstätigkeit der Partner

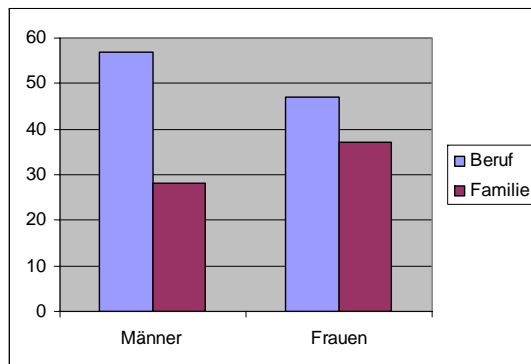
## Vorgehensweise

1. Untersuchungsschritt	2. Untersuchungsschritt
<ul style="list-style-type: none"><li>● Berufsverläufe</li><li>● Verhältnis der Lebenssphären</li></ul> <p>→ QUANTITATIV (Fragebogen)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● individuelle + partnerschaftl. Lebensgestaltung</li></ul> <p>→ QUALITATIV (Interviews)</p>

# Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

## 1. Alltägliche Lebensgestaltung

- Verhältnis berufl.-  
familiäres Budget



Zeitbudget Beruf:

Frauen insg.: 47%

Männer

Psychologie: 56%

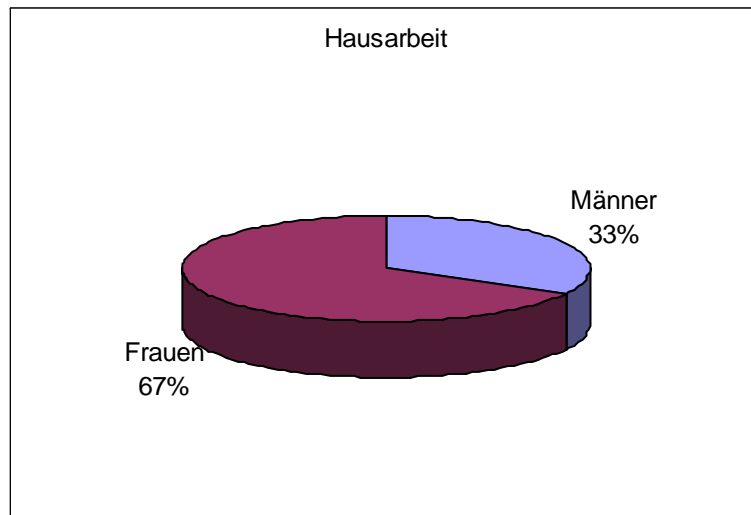
Männer

Medizin: 59%

# Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

- Eigenanteil Hausarbeit

Durchschn. Eigenanteil  
Hausarbeit:



Frauen insg.: 66%

Männer  
Psychologie: 36%

Männer  
Medizin: 29%



## Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

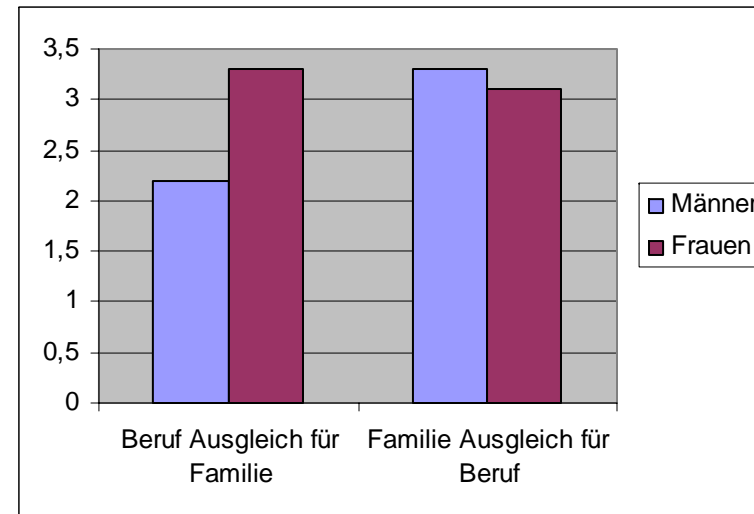
### 2. Biographische Lebensgestaltung

- Synchronizität der  
biografisch zentralen  
Ereignisse

	Männer insg.	Frauen insg.	Männer Psychologie	Männer Medizin
Synchrone Ereignisse sehr häufig	33,0%	44,9%	37,1%	28,2%

# Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

- Einflüsse Beruf auf  
Privatleben +  
umgekehrt



## Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

### Fazit

- Frauen integrieren + balancieren Lebensbereiche mehr aus
  - Männer segmentieren + geben Beruf Priorität
- Werte der Psychologen immer zwischen dem allg. Wert der Frauen und dem der Mediziner

Anteil der Männer mit stärker integrierender/ balancierender Lebensgestaltung:

Psychologen: 40/45%

Mediziner: unter 20%

# Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Formen der Lebensgestaltung:

Bei der Beschreibung spielen **Ziele** auf versch.  
Handlungsebenen eine Rolle:

Langfristige Ziele-	biographisch bedeutsames Handeln
Mittelfristige Ziele-	alltagsübergreifende Ebene
Kurzfristige Ziele-	Alltagshandeln

# Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

## Formen der Lebensgestaltung

Wichtiges Unterscheidungskriterium: können persönliche Ziele ohne gegenseitige Störungen verwirklicht werden oder kollidieren sie?

- **Segmentation**

(Berufs- und Privatleben parallel, Zielkonflikte werden so vermieden)

- Dominanz beruflicher Ziele
- Dominanz privater Ziele
- dauerhafte Sicherung einer Zielbalance

## Formen der Lebensgestaltung

- **Integration** (von Berufs- und Privatleben)
  - biographische Herausbildung aufgrund von Zielkonflikten zwischen den Lebenssphären
  - Integrationsziele müssen gebildet werden
- **Entgrenzung**  
(Verschmelzen zu einer Einheit)

## Fazit von Hoff et al. 2005

Angleichung der Lebensgestaltung der Psychologen an weibliche Lebensformen im Sinne einer stärkeren WLB

- Strukturwandel der Arbeit (betrifft zahlreiche Professionen)
- Stärkere Reflexion über die Rolle des Privatlebens
- Männer und Frauen gleichen sich einander, im Sinne einer stärkeren WLB, an

### 3. Hoff et al. 2006: **Neue Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung in der IT Branche**

#### Zentrale Fragestellung:

1. Welche neuen Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung existieren in der IT-Branche?

Im Zuge des Strukturwandels der Arbeit spitzen sich persönliche Zielkonflikte der Betroffenen zu.

2. Wie gehen Arbeitende der IT Branche mit diesen Konflikten um?



## Design

- Leitfadengestützte Intensivinterviews mit 85 Personen
- 31 Frauen, 54 Männer, die in IT-Start Ups arbeiten
- 2 Schritte:
  - 1. Befragung Frühjahr 2003
  - 2. Befragung findet gegenwärtig statt
- Längsschnittsstudie
- QUALITATIV

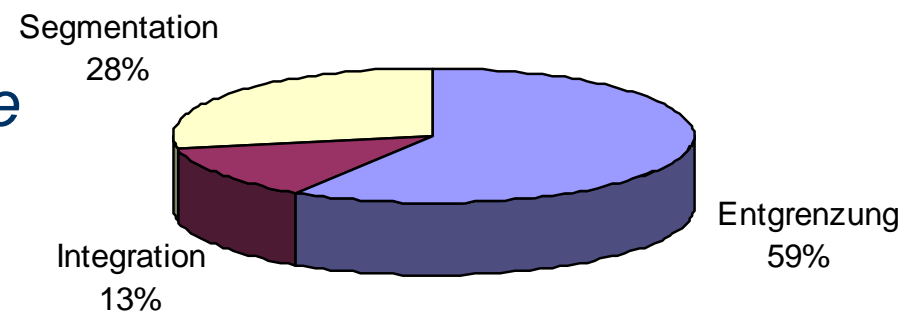
# Operationalisierung der Lebensgestaltungsformen

- Halboffene Interviewfragen
  - Kontrastierende Fälle ausgewählt + qualitativ analysiert
  - Auswertungsmanual mit allen thematisierten Aspekten der Lebensgestaltung
  - Nach folgenden Kategorien geordnet:
    - Zeit
    - Ort der Arbeit
    - Inhalt (Übereinstimmung beruflicher + privater Tätigkeitsbereiche)
    - Gewichtung der Lebensbereiche
    - Außerberufliche Arbeitsteilung in der Paarbeziehung
    - Gewünschte Entwicklung der Lebensgestaltung
    - Gewichtung beruflicher und privater persönlicher Ziele
- Klassifikation von Lebensformen

# Ergebnisse

## Entgrenzung

- *Verschmelzung*  
Arbeit=Freizeit=Leben
- *Extrem arbeitszentrierte Entgrenzung*  
Arbeit schluckt Freizeit
- *Relativierte Entgrenzung*  
Freizeit soll wichtiger werden



→ Ob ein Wechsel zu den anderen 2 Formen stattfindet, hängt von Reflexionsprozessen ab – oft im Zusammenhang mit beruflichen Zielkonflikten.

## **Entgrenzung als Verschmelzung**

- Nur noch ein Lebensbereich
  - Freundschaften, Hobbies, Freizeitaktivitäten haben berufsrelevante Komponente
  - Private Ziele (z.B. Familiengründung) werden gar nicht/ ganz vage formuliert
  - Arbeit als Selbstverwirklichung
  - Hohe Identifikation mit der Arbeit
- Mehrzahl dieser Menschen Single

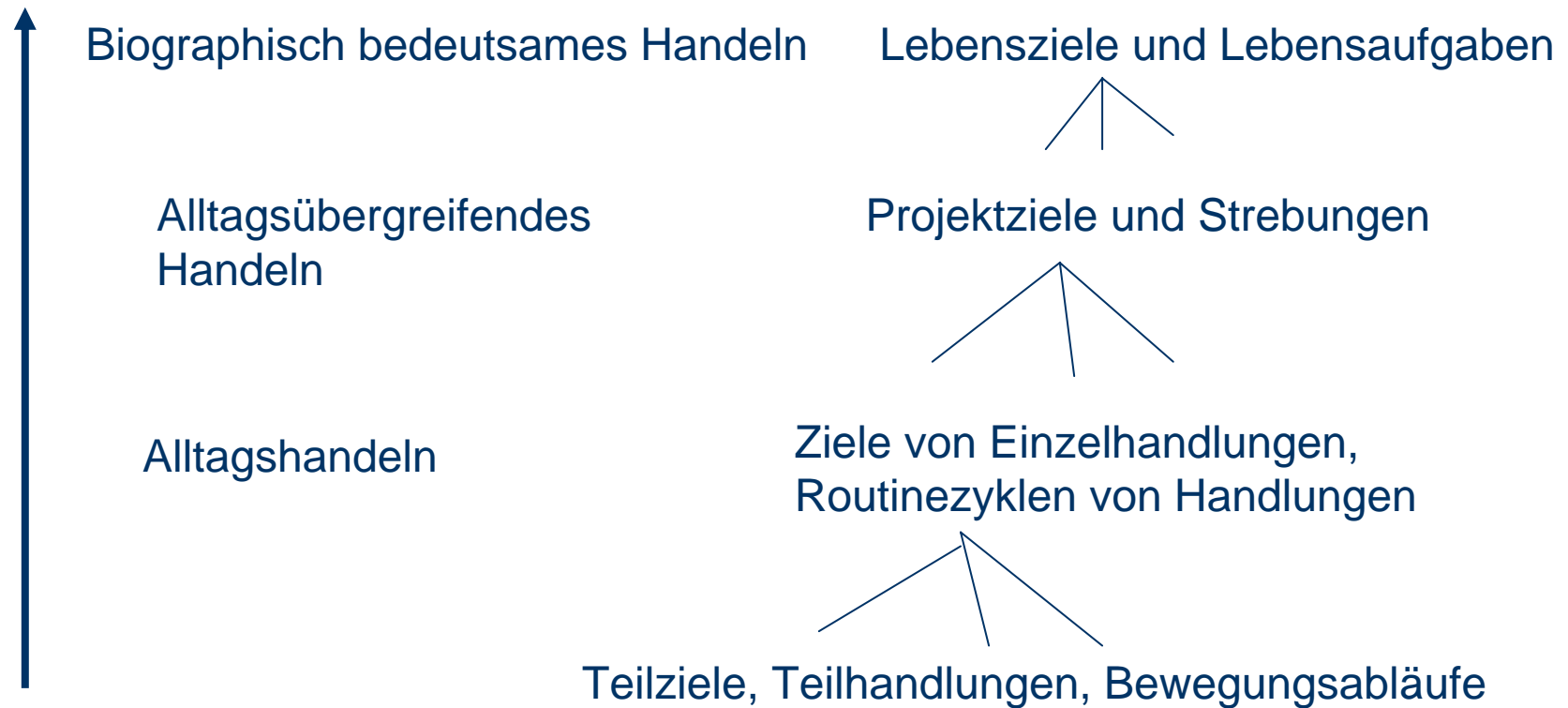
## **Extrem arbeitszentrierte Entgrenzung**

- Beruf- und Privatleben bilden keine Einheit
  - Gearbeitet wird in der Firma und zuhause, oft bis nachts und auch an Wochenenden
  - Private Ziele eher unkonkret
  - Lebenssituation wird als nicht dauerhaft durchzuhaltend empfunden
- Mehrheit mit Partnerin, die beruflich genauso eingespannt ist

## Relativierte Entgrenzung

- Grenzen der Leistungsbereitschaft werden bewusster
  - Private Ziele geraten in den Blick
  - Zweifel an der arbeitszentrierten Lebensweise im Zusammenhang mit Konflikten am Arbeitsplatz
- Die Meisten leben in Partnerschaften

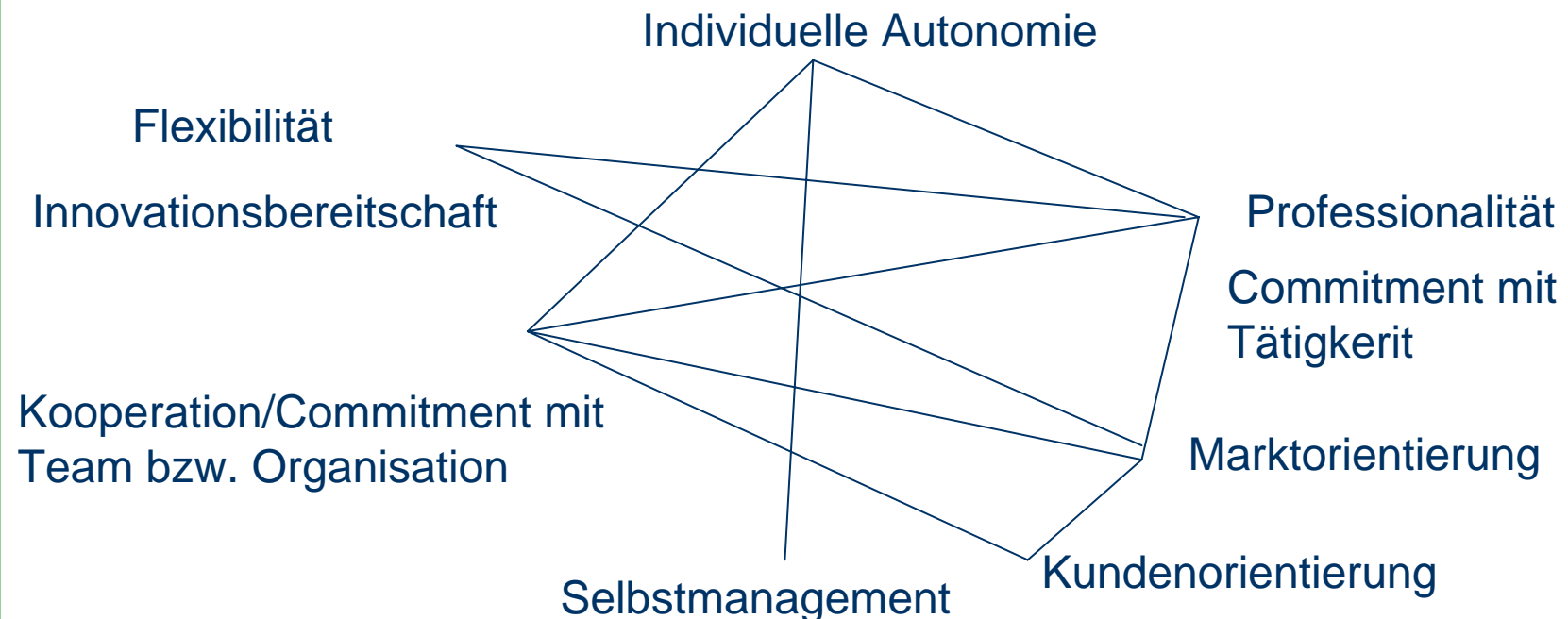
# Persönliche Ziele, Projekte und Strebungen



Handlungsebenen und Hierarchie von Zielen

## Anlässe zu Reflexion der Entgrenzung

Berufliche Anforderungen und Ziele geraten in Konflikt

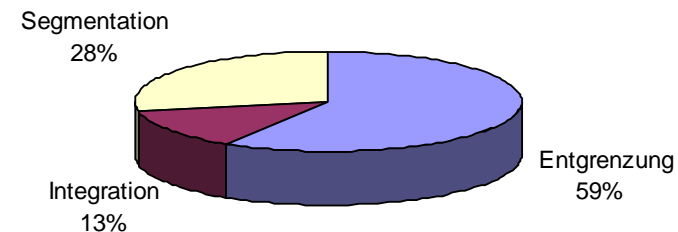




# Bewältigung der Konflikte

Aufgrund von Konflikten setzt eine Reflexion über Bewältigungsstrategien ein

## 1. Änderung der Lebensgestaltung



Prognose:

- Männer wechseln zu Segmentation
- Bei Frauen ähnlich, es sei denn sie haben Familie → Integration

# Bewältigung der Konflikte

## 2. Kompetenzen der reflexiven Bewältigung

- Kompetenz der Zielbildung
- Kompetenz der Zielrealisierung
- Umgang mit intrapsychischen Zielkonflikten

## Fazit von Hoff et al. 2006:

- Strukturwandel in vielen Tätigkeitsfeldern
- → individuelle und interpersonale Konflikte nehmen zu
- → Kompetenzen der reflexiven Konfliktbewältigung werden wichtiger
- → bei einem großen Teil der Entgrenzten wird es zu einem Wandel hin zu Integration oder Segregation kommen.

# Work-Life-Balance im Topmanagement

Anne Aagaard Jensen

---



# Inhalt des Referats

- **Einführung**
- **Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie**
- **Probleme in der eigenen Work-Life-Balance**
- **Risiken einer fehlenden Work-Life-Balance**
- **Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance**

## Einführung

- **Hohe Verantwortung, eine große Vielfalt an Aufgabenbereichen und wachsender Zeitdruck.**
- **Hohes Engagement erforderlich - das hat für das Unternehmen viele Vorteile.**
- **Das Engagement des Topmanagers seitens der Mitarbeiter stellt in Krisenzeiten in Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor dar.**
- **Der Ausfall eines Topmanagers ist mit hohen finanziellen Belastungen für ein Unternehmen verbunden.**
- **Burnout- und andere Stresssyndrome sind häufig die Ursachen für diese Ausfälle**

# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

Diese Studie sollten folgende Fragen beantworten:

- Welche Faktoren beeinträchtigen die Work-Life-Balance von Topmanagern?
- Wie können Manager erkennen, ob sie Probleme in bereich Work-Life-Balance haben?
- Welche Risiken sind mit einer fehlenden Work-Life-Balance für Manager und Unternehmen verbunden?
- Welche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance bieten sich den Managern selbst und deren Unternehmen?

## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

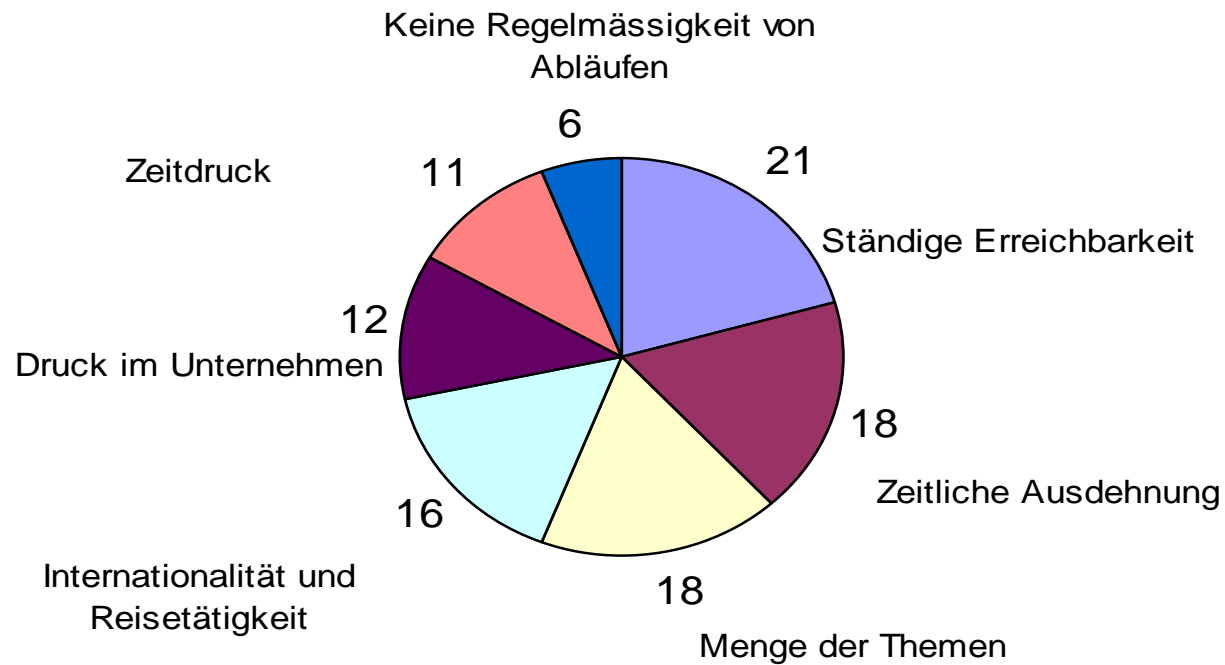
### Informationen über die Teilnehmer:

- 37 Topmanager und 5 Topmanagerinnen deutscher Unternehmen wurden interviewt.
- Die meisten sind in den Branchen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik, Telekommunikation, Chemie- und Pharmaindustrie, Bauwesen sowie Beratung tätig.
- Berufserfahrung beträgt durchschnittlich 16,5 Jahre.
- Ein Großteil haben neben ihrem beruflichen Leben auch ein familiäres Leben:  
93% sind verheiratet oder leben in fester Partnerschaft.  
90,7% haben Kinder.



# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

## Stressfaktoren am Arbeitsplatz von Topmanagern



## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

### Probleme in der eigenen Work-Life-Balance:

Tabelle 1:

### Checkliste zu Indikatoren einer mangelnden Work-Life-Balance

Die Situation des Managers ist dadurch gekennzeichnet, dass...

...sich Konflikte im beruflichen Umfeld in letzter Zeit häufen.

...nahezu keine Trennung zwischen Privatleben und Beruf praktiziert wird.

...geringe Kenntnisse über Familiäre Vorkommnisse vorliegen.

...nahezu keine Zeit für sportliche Aktivitäten bleibt.

...die eigene Tätigkeit als des "Hamsters im Laufrad" empfunden wird.

...ständige elektronische Erreichbarkeit gegeben ist.

# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

## Risiken einer fehlenden Work-Life-Balance:

Überarbeitung und mangelnder privater Ausgleich kann sich insbesondere auf zwei Bereiche auswirken:

1. den Erfolg des Unternehmens.
2. die Befindlichkeit der Manager.

## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

Für den Erfolg des Unternehmens kann es bedeuten:

- Rückgang der Entscheidungsqualität;
- Mangelnde Qualität der Arbeitsergebnisse;
- Rücknahme des eigenen Engagements für das Unternehmen;
- Ausstrahlungseffekte über das eigene Führungsverhalten auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter;
- Beeinträchtigung der eigenen strategischen Orientierung in Form von "blindem Aktionismus" und Unterordnung strategischer Ziele zugunsten operativer Notwendigkeiten;
- Erhöhte Anfälligkeit für "unsaubere" Geschäftspraktiken als auch
- Zeitweilige und dauerhafte Ausfälle aufgrund von Krankheit.

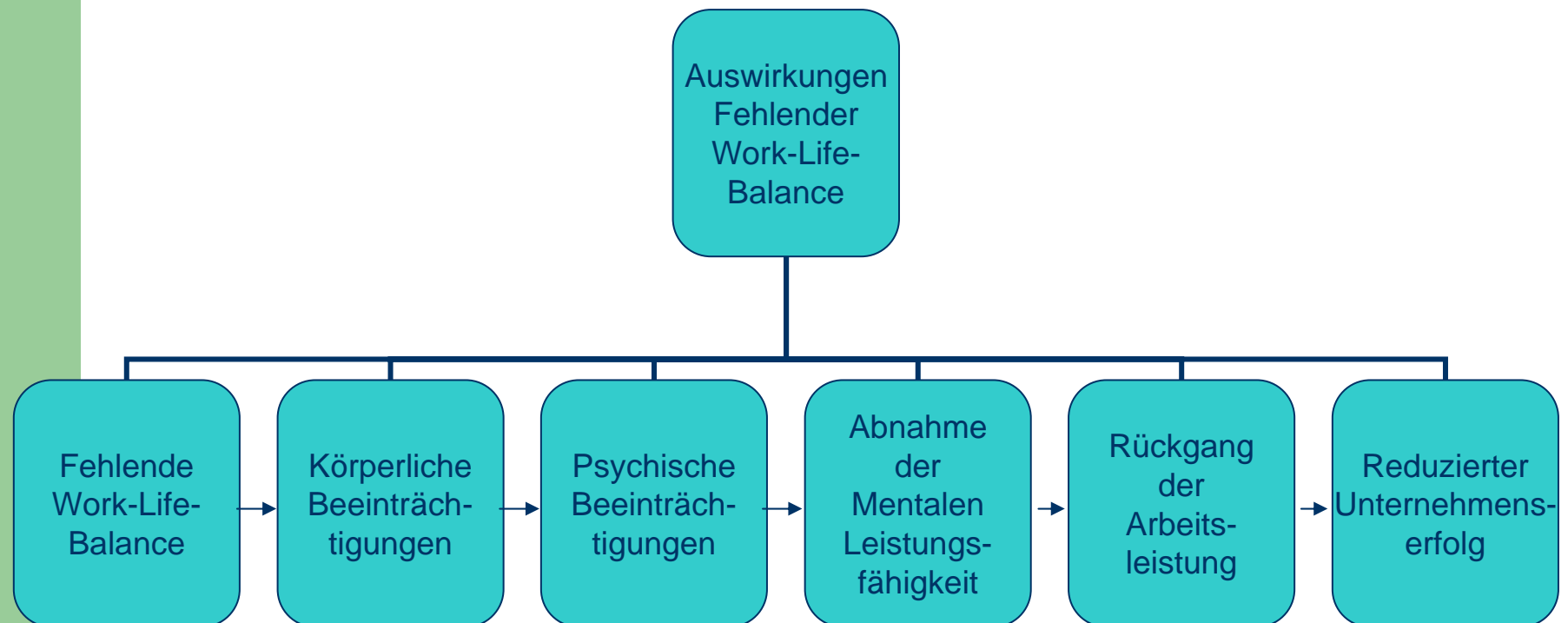
## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

Für die Befindlichkeit der Manager gilt oft:

- Überarbeitung und mangelnder Ausgleich aus der psychischen und körperlichen Befindlichkeit.
- Der Manager fühlt sich müde, kraftlos und zunehmend unzufrieden mit seiner Lebenssituation.
- Zudem nimmt durch die Überlastung die mentale Leistungsfähigkeit (Aufmerksamkeit, Konzentration, Kreativität) der Betroffenen ab.

# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

Zusammenhang zwischen fehlender Work-Life-Balance von  
Topmanagern und Unternehmenserfolg:



## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

***”Die Kosten für den Ausfall eines Topmanagers, der unter Burnout oder Workaholismus leidet, gehen pro Jahr schätzungsweise in den sechs- bis siebenstelligen Millionenbereich” (Jutta Witte in vdi-Nachrichten vom 9.2.2007)***

- **Wichtig ist es, das Berufliche Leben so zu gestalten, dass aus den hohen Anforderungen keine Überlastung resultiert.**
- **Das Leben und die Kontakte außerhalb des Berufs sollten als Erholungsinsel zum Tanken neuer Energie genutzt werden.**

## Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

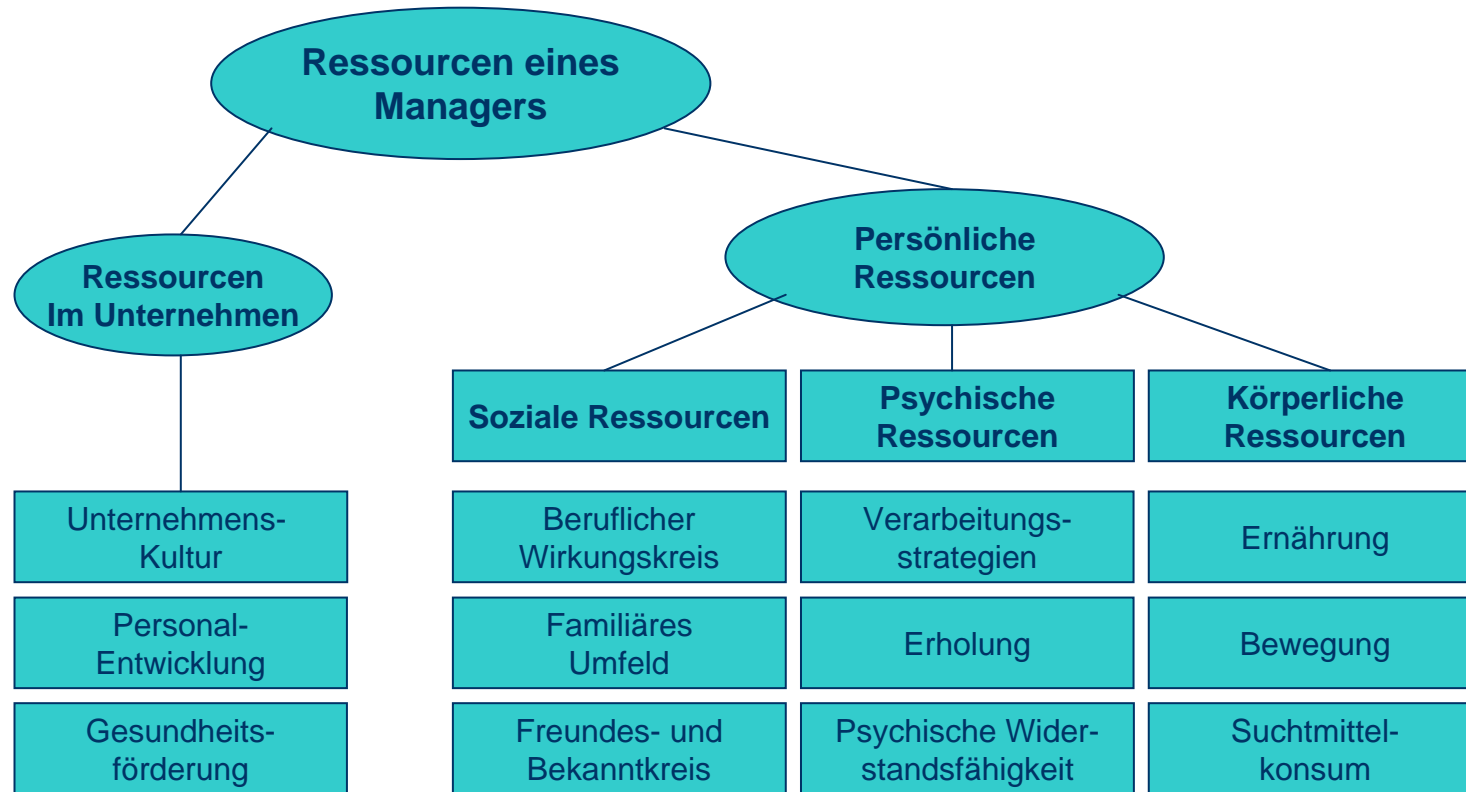
### Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance:

Die Work-Life-Balance besteht aus einem Wechselspiel aus Anforderungen und Ressourcen. Diese können im beruflichen und im privaten Bereich angesiedelt sein.

Die Ressourcen können in Ressourcen auf Seiten des Unternehmens und persönliche Ressourcen des Managers unterteilt werden.



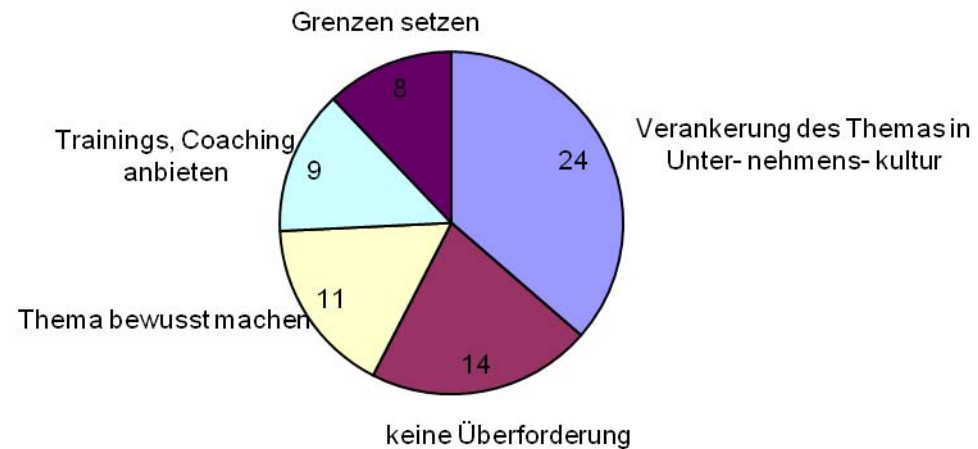
# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie



Quelle: In Anlehnung an Chr. Homburg/ R. Stock (Anm.7).

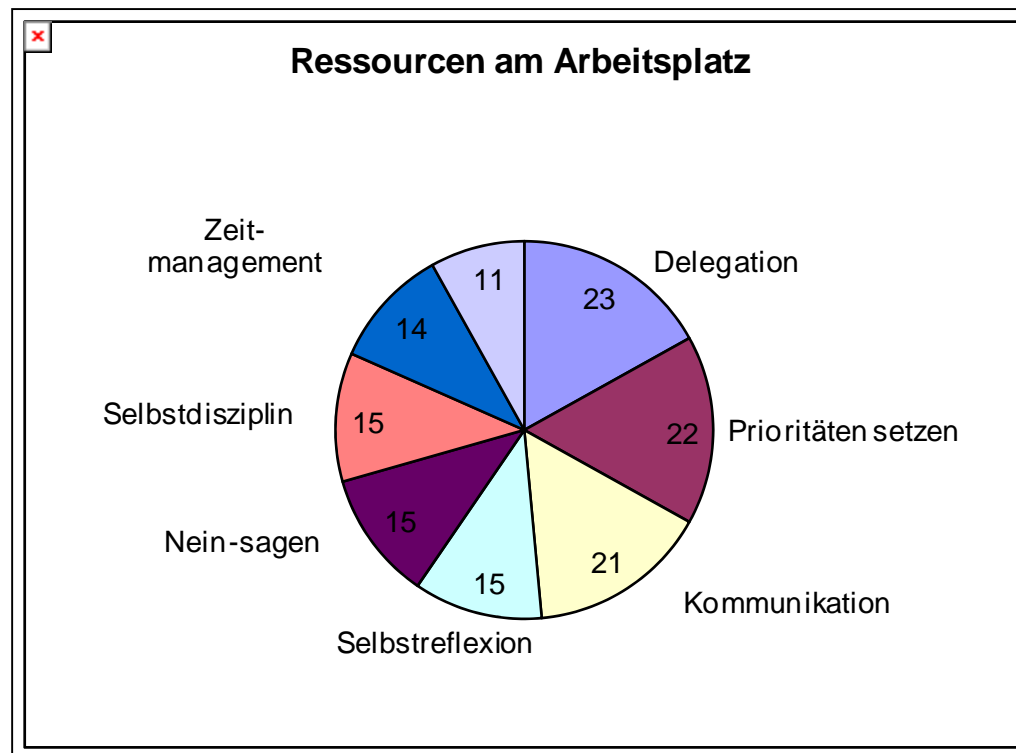
# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

Die wichtigsten Ressourcen im Unternehmen



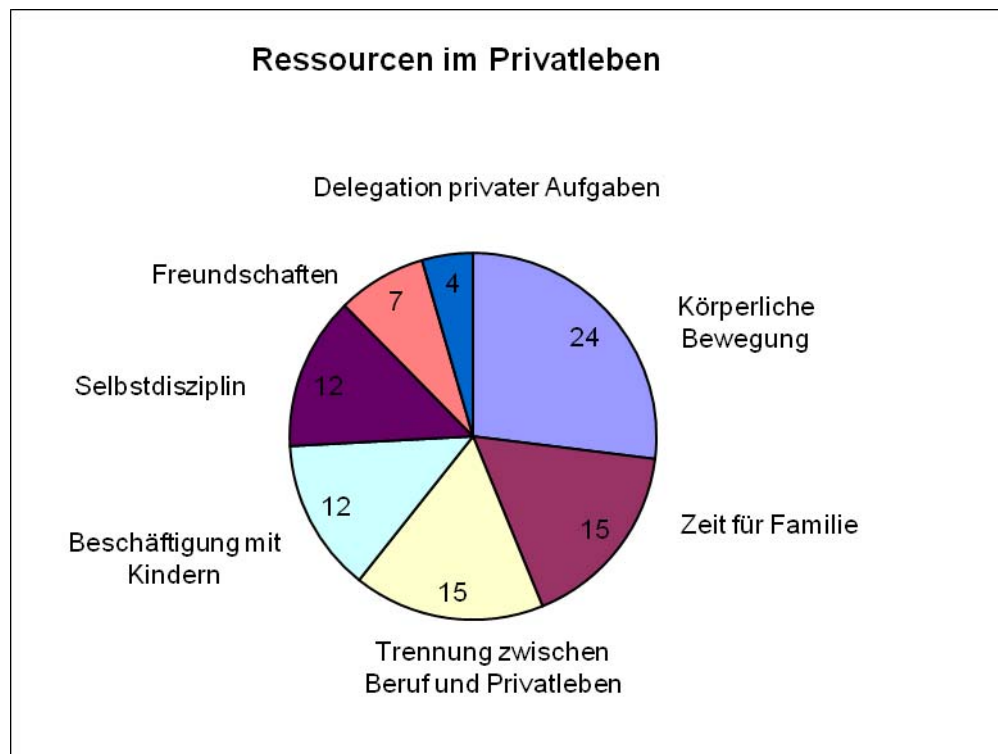
# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

## Die Wichtigsten persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz und im Privatleben:



# Die Darmstädter Work-Life-Balance Studie

## Die wichtigsten persönlichen Ressourcen am Arbeitsplatz und im Privatleben:



# 5. Diskussion

## Gruppenarbeit zu Work-Life-Balance im Beruf

- AG 1: Inwieweit sind typische berufliche Stressfaktoren für Führungskräfte - wie „ständige elektronische Erreichbarkeit, „Überstunden“, „Internationalität und Reisetätigkeit“ - ein Problem des (zu verbessernden) **Selbstmanagements** von Führungskräften?
- AG 2: Inwieweit kann der individuelle **Führungsstil** zu einem besseren Stressmanagement beitragen?
- AG 3: An welchen Stellen kann das **Unternehmen** zu einem besseren Stressmanagement der Führungskräfte beitragen?
- AG 4: Welche **persönlichen und privaten Ressourcen und Kompetenzen** können entlastend wirken?