

Work-Life Balance

Stephan Kaiser • Max Josef Ringlstetter
Herausgeber

Work-Life Balance

Erfolgversprechende Konzepte
und Instrumente für Extremjobber

 Springer

Herausgeber

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

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

ISBN 978-3-642-11726-8

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

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

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

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

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

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Grußwort

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

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

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

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

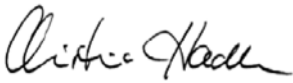
Interessant ist in diesem Zusammenhang sicher ebenfalls, warum heute noch so wenige Frauen in Führungspositionen und damit auch in Extremjobs zu finden sind. Dies wird meist vielschichtig beantwortet. Neben echter Gleichstellungsproblematik führt die Spur vielleicht aber auch hier zum Thema „Work-Life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

Und entscheiden Frauen in Sachen Karriere nach anderen Wertmaßstäben?

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

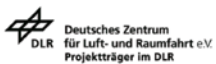
Herrn Prof. Dr. Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr München und Herrn Prof. Dr. Max Ringlstetter von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt als Herausgebern sowie allen Mitautoren des vorliegenden Werkes gebührt dafür ein herzliches Dankeschön.

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



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

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



Inhalt

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

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

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

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

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

Benita von Kettler

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

9 Work-Life Choice bei PricewaterhouseCoopers 155

Bernhard Riestler und Angela Dern

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

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

Hans Rustemeyer und Christoph Buchmann

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

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

- 5 Die Karrieretreiber 234
- 6 Die privaten Lebensmotive 236
- 7 Harmonien und Disharmonien in einer Lebensmotivstruktur 237
- 8 Das Reiss Profile als Leitlinie für eine ausgeglichene
Lebensbalance nutzen 238
- 9 Die 16 Lebensmotive als Motivationsplattform für
psychisches und physisches Wohlbefinden 239
- 10 Den eigenen Weg zu Entspannung suchen – und finden! 241
- Literatur 241

- 15 Balance liegt in der Natur des Menschseins 243**
Paul J. Kohtes
- 1 Einführung 243
- 2 Auf der Suche nach einer besseren Work-Life Balance –
Führungskräfte im Spannungsverhältnis 244
- 3 Management-taugliche Übungen für eine verbesserte Balance 250
- 4 Zen for Leadership – Herausfinden, was wesentlich ist 254
- Literatur 255

- Autorenverzeichnis 257**

Mitarbeiter

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

Markus Brand Institut für Lebensmotive, 50935 Köln, Deutschland

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

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

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

Nada Endrissat Berner Fachhochschule, 3000 Bern 22, Schweiz

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

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

Christian Härtwig Freie Universität Berlin, 14195 Berlin, Deutschland

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

Frauke Ion Institut für Lebensmotive, 50935 Köln, Deutschland

Stephan Kaiser Universität der Bundeswehr München, 85577 Neubiberg, Deutschland

Michael Kastner Technische Universität Dortmund, 44227 Dortmund, Deutschland

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

Benita von Kettler Krähberg Consulting GmbH, 64759 Sensbachtal, Deutschland

Paul J. Kohtes Identity Foundation, 40212 Düsseldorf, Deutschland

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

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

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

Wolfgang L. Roth Universität Trier, 54286 Trier, Deutschland

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

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

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

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

Work-Life Balance jenseits aller Trivialität: Einführende Anmerkungen

Stephan Kaiser und Max Ringlstetter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Work-Life Balance für Extremjobber

Michael Kastner

1 Wie ist das Thema zu verstehen?

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

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

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

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

M. Kastner (✉)

Technische Universität Dortmund, 44227 Dortmund, Deutschland

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Weshalb ist das Thema WLB für Extremjobber virulent?

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

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

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

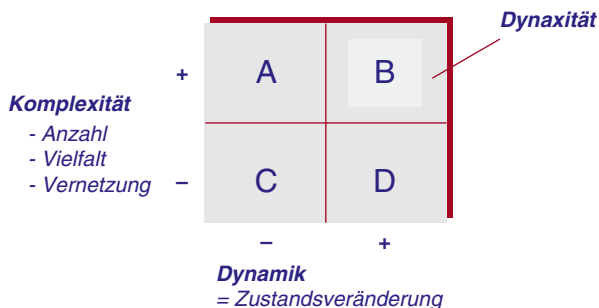


Abb. 1 Dynaxität (Dynamik und Komplexität)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Was sind Extremjobber im Kontext der WLB?

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

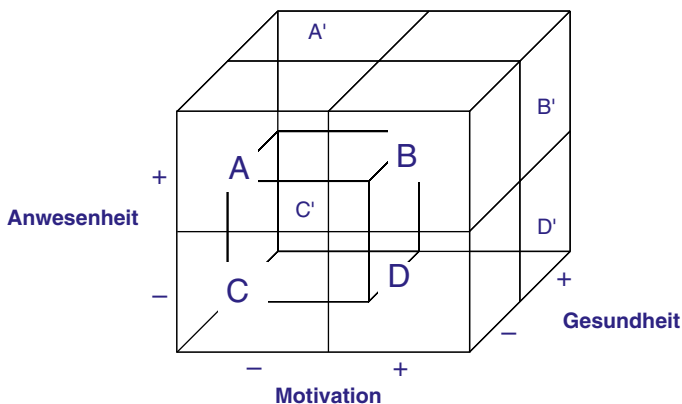
zu Ende führen ehe sie sich der eigenen Erholung widmen. Auf jeden Fall dominiert noch in gesunden Zeiten der Eindruck „Ich steuere mein Leben nicht mehr selbst“. Im negativen Fall des Spill-Over-Effektes, d. h. des Überschwappens der beruflichen Probleme auf die Privatsphäre entsteht leicht ein Spiralisierungseffekt.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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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