

Christian Holzer

UNTER  
NEH  
MENS  
KONZEPTE  
ZUR  
WORK-  
LIFE-  
BALAN  
CE

Ideen und Know-how  
für Führungskräfte,  
HR-Abteilungen  
und Berater



PUBLICIS

Christian Holzer

UNTER  
NEH  
MENS  
KONZEpte  
ZUR  
WORK-  
LIFE-  
BALAN  
CE

Ideen und Know-how  
für Führungskräfte,  
HR-Abteilungen  
und Berater



PUBLICIS



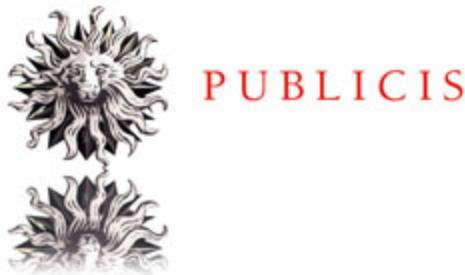
# **Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance**

**Ideen und Know-how für  
Führungskräfte, HR-Abteilungen und  
Berater**

von Christian Holzer

**ISBN 978-3-89578-717-1 (EPUB)**

Vollständige EPUB-Ausgabe von Christian Holzer,  
Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance  
ISBN 978-3-89578-424-8 (Printausgabe 2013)



Verlag: Publicis Publishing, Erlangen  
[www.publicis-books.de](http://www.publicis-books.de)

© 2013 Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW  
GmbH



Christian Holzer hat Erfahrung aus mehr als 350 Karrierecoachings und über 100 Karriere- und Work-Life-Balance-Seminaren. Er arbeitet im gesamten deutschsprachigen Raum als freier Karriereentwickler und Work-Life-Balance-Unternehmensberater, außerdem in Kooperationen mit dem Career Center der Universität Salzburg und der Universität Bozen. Er ist Karrierecoaching-Partner bei European JobGuide und Radiomoderator der Sendung „Fair Play“.

# Geleitwort

Wir alle brauchen Work-Life-Balance. Dass wir nur dauerhaft erfolgreich und gleichzeitig gesund sein können, wenn sich unser Berufsleben, Familie und Freizeit in Freude und im Gleichgewicht befinden, ist bekannt. Und dass wir für dieses Gleichgewicht auch das rechte Wechselspiel zwischen Spannung und Entspannung brauchen, ebenfalls. Aber das Thema wurde bisher eher einseitig betrachtet – die verfügbare Literatur richtet sich fast immer an den einzelnen Menschen, der einen Bedarf erkannt hat, etwas im Leben ändern zu müssen.

Der Mensch ist nur eine steuernde Komponente im Bereich der Work-Life-Balance. Die andere liegt auf der Seite des Arbeitgebers – in der Industrie, im Dienstleistungsgewerbe, im öffentlichen Dienst, im kleinen Handwerksbetrieb usw. Diese Seite wurde lange vernachlässigt. Zum ersten, weil hier vor allem Soft Facts eine Rolle spielen, die sich nicht in harten Kennzahlen abbilden lassen. Zum zweiten ist es für die Arbeitgeber nicht einfach, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Mitarbeitern die notwendige Balance ermöglichen: Kosten, Termindruck, schlechte Prozesse im eigenen Unternehmen oder bei Kunden, die einfach mehr verlangen. Und drittens erfordert Work-Life-Balance auf Arbeitgeberseite Investitionen – Investitionen in Führungsfähigkeit, Organisationsentwicklung und Offenheit für Innovationen.

Energie und Geld, das Arbeitgeber in Work-Life-Balance stecken, sind nach meiner Erfahrung sehr gut angelegt. Mir ist kein Unternehmen bekannt, in dem sich Work-Life-

Balance-Aktivitäten nicht auf Dauer zum Nutzen ALLER bezahlt machen, auch für das öffentliche GEMEINWOHL.

Christian Holzer versteht viel von Work-Life-Balance. Er bringt die wunderbare Kombination der Erfahrungen als Mitarbeiter, Führungskraft, Berater und als Moderator einer Rundfunksendung ein. Und so spricht er mit diesem Buch alles an, was auf Arbeitgeberseite zur Work-Life-Balance beiträgt. Im [ersten Teil](#) geht es ihm um die Komponenten der Führung, im [zweiten Teil](#) schlägt er eine Fülle ganz praktischer Maßnahmen vor. So setzt er sich wohltuend ab von der „Wenn-du-dein-Leben-richtig-steuerst-geht's-dir-gut-Literatur“ und von den praktischen Beispielen einzelner Arbeitgeber, die – wie es wohl auch für mein Unternehmen gilt – aufgrund besonderer Situationen im Markt Work-Life-Balance für ihre MitarbeiterInnen bisher leichter anbieten konnten als andere.

Lesen Sie dieses Buch mit Bedacht! Überlegen Sie bei jedem praktischen Tipp, ob er eine Option für Sie und Ihr Unternehmen darstellen könnte.

Und falls Sie Führungskraft sind: Hinterfragen Sie sich selbst, ob Sie mehr Empathie, mehr Intuition aufbringen können als bisher. Wenn es Ihnen (zum Beispiel als Coach) mehr um Soft Facts geht, legen Sie Ihren Schwerpunkt auf [Teil I](#) des Buches, wenn Sie (als Führungskraft) praktische Rahmenbedingungen schaffen wollen, konzentrieren Sie sich auf [Teil II](#).

Ich wünsche diesem Buch, seinen Lesern und Leserinnen und deren Unternehmen viel Erfolg! Denn nur wenn Sie Ihre MitarbeiterInnen motivieren und immer wieder begeistern können ohne zu verbrennen, werden Sie auf Dauer erfolgreich, und in der Führung wird die FREUDE wachsen.

*Johannes Gutmann, Gründer und Chef der SONNENTOR  
Kräuterhandels GmbH*

# Inhaltsverzeichnis

In [Tabelle 1](#) finden Sie 231 alphabetisch sortierte Stichwörter zur Work-Life-Balance, mit Kapitelnummern der dazu passenden Tipps. Um den praktischen Umgang damit zu erleichtern, sind die 449 Tipps im Buch durchgängig nummeriert.

## [Geleitwort](#)

## [Einleitung](#)

# [DER NUTZEN VON WORK-LIFE-BALANCE](#)

## [1 Work-Life-Balance: Eigene Balancen und Unternehmenskonzepte](#)

## [2 Work-Life-Balance. Definitionen](#)

## [3 Neue Kulturen zum Blühen bringen](#)

### [3.1 Führung](#)

#### [3.1.1 Der Wert von emotionaler Intelligenz und Soft Skills im Führungsverhalten](#)

#### [3.1.2 Klassische Führungsmodelle im Licht der Work-Life-Balance](#)

### [3.2 Die unermessliche Kraft des Selbstwertes](#)

### [3.3 Intuition](#)

#### [3.3.1 Intuition als Quelle der Kreativität](#)

#### [3.3.2 Einsatzgebiete der Intuition im Geschäftsleben](#)

### [3.4 Zeit](#)

- 3.5 Gesundheit
- 3.6 Das Glück
- 3.7 Empathie, Kommunikation und Kooperation
  - 3.7.1 Die 4 Dimensionen der Kompetenz
  - 3.7.2 Die gute Kommunikation
- 3.8 Das Kommunizieren der Arbeitgebermarke: Employer Branding
- 3.9 Innovationen, Projektmanagement und Change

## **4 Systemisches Denken und Konstruktivismus**

# **UNTERNEHMENSKONZEPTE**

## **5 Trends in der Arbeitswelt**

## **6 Zwei Work-Life-Balance-Modelle**

- 6.1 Das Antriebs-, Handlungs- und Wirkungsmodell
- 6.2 Das systemische Work-Life-Balance-Unternehmenskonzept-Modell

## **7 Konkrete Maßnahmen im Unternehmen**

### 7.1 Eigenverantwortung

- 7.1.1 Die eigene Employability
- 7.1.2 Meine Ziele, meine Stärken, meine Intuition
- 7.1.3 Individuelle Lebensführung
- 7.1.4 Meine Ziele und die Unternehmensziele in Einklang
- 7.1.5 Executive Coaching annehmen
- 7.1.6 Mit Vampirtypen richtig umgehen

### 7.2 Führung

- 7.2.1 Mitarbeitergespräche unter Work-Life-Balance-Gesichtspunkten führen
- 7.2.2 Personalauswahl verbessern

- 7.2.3 Energieüberprüfung
- 7.2.4 Arbeit nur in Ausnahmefällen mit nach Hause nehmen
- 7.2.5 Pausen und Urlaub sichern
- 7.2.6 Öffentlich loben
- 7.2.7 In Notfällen großzügige Einzellösungen für Mitarbeiter ermöglichen
- 7.2.8 Projektmanagement anwenden
- 7.2.9 Systemisch-konstruktivistisch führen
- 7.2.10 Kulturverfassung einführen und leben
- 7.2.11 Feedbacksysteme schaffen
- 7.2.12 Intuition fördern
- 7.2.13 Erfolgsstories der Mitarbeiter nutzen
- 7.2.14 Aktivitäten fördern, die den Kopf für die Arbeit frei machen
- 7.2.15 Entscheidungssysteme transparent gestalten
- 7.2.16 Work-Life-Balance controllen
- 7.2.17 Fehler zulassen
- 7.2.18 Dazugehören ermöglichen
- 7.2.19 Empathie, Kommunikation und Kooperation schulen
- 7.2.20 Auf freiwilliger Basis abteilungsübergreifend arbeiten
- 7.2.21 In der Innovationsgestaltung neue Wege gehen
- 7.2.22 Effectuation einsetzen
- 7.2.23 Mediation und Supervision einsetzen
- 7.2.24 Firmenübergreifende Führungsintervision einsetzen
- 7.2.25 Führungskräfte coachen
- 7.2.26 Das neue Berufsbild „Sozialer Beziehungsorganisator“ nutzen
- 7.2.27 Realistische Leistungskennzahlensysteme nutzen

- 7.2.28 Kennzahlensysteme zur Work-Life-Balance
- 7.3 Äußere Rahmenbedingungen
  - 7.3.1 Arbeitszeiten
  - 7.3.2 Eigene Büros
  - 7.3.3 Arbeitsplatz im Büro
  - 7.3.4 Aktives Karenzmanagement
  - 7.3.5 Kinderbetreuung
  - 7.3.6 Weiterbildung
  - 7.3.7 Betriebliche Gesundheitsförderung
  - 7.3.8 Anreizsysteme zur eigenverantwortlichen Gesundheitsförderung
  - 7.3.9 Angemessene Bezahlung
  - 7.3.10 Kommunikations- und Kooperationsstruktur
  - 7.3.11 Work-Life-Balance-Tagebücher
  - 7.3.12 Orte des Rückzugs und der Erholung im Unternehmen
  - 7.3.13 Nutzung von firmeneigenen Wohnungen in Feriengebieten für die gesamte Familie
  - 7.3.14 Raum der Stille
  - 7.3.15 Work-Life-Balance-Betriebs-Check
  - 7.3.16 Work-Life-Balance-Leitbild

## **Danksagung**

## **Verwendete Literatur**

## **Zitate**

# **Einleitung**

Der Schlüssel für den Betriebserfolg der Unternehmen ist mehr denn je der Mensch, der eine sinnvolle Arbeit als Teil seines Lebensplanes sieht. Vorbei sind die Zeiten, als Arbeitnehmer allein aus der Tatsache heraus zufrieden waren, einen Arbeitsplatz zu haben. Wenn es Unternehmen schaffen, eine gemeinsame Blickrichtung von Unternehmensführung und Fachkräften bei wertschätzendem Umgang miteinander herzustellen, werden diese auch bei den Betriebsergebnissen die Nase vorne haben. Nach ökologischer Nachhaltigkeit ist soziale Nachhaltigkeit die große Unternehmensaufgabe im Europa des 21. Jahrhunderts.

Work-Life-Balance als Unternehmenskonzept schafft ein Grundverständnis im Betrieb, mit gleichem Ressourceneinsatz mehr möglich zu machen als bisher, ohne in (Selbst-)Überforderung unterzugehen. Die Grade der Umsetzungen von Projekten und Neuentwicklungen steigen, die Anwesenheiten werden produktiver genutzt, mehr Resultate entstehen, Führungskräfte – und nicht nur diese – hangeln sich nicht von einer Burn-out- und Sinnkrise zur nächsten und sind langjährig auf hohem Niveau einsatzfähig. Sinn und Firmenloyalitäten entstehen.

Die Erkenntnisse für dieses Buch stammen aus dreißig Jahren beruflicher Erfahrung in verschiedenen Berufssparten, überwiegend in Führungsverantwortung. Außerdem aus drei Ausbildungsdisziplinen: dem Studium der Politikwissenschaft und der Germanistik, einer Sozialmanagementausbildung und einer Ausbildung zum

systemischen Coach. Und nicht zuletzt aus meinem Weltbild, das auf Offenheit, Freundlichkeit, Kreativität, Erfolgsorientierung, Kompetenz und Verantwortung basiert. Seit mehreren Jahren arbeite ich als Work-Life-Balance-Coach und Unternehmens- und PR-Berater. Viele Beispiele aus meiner Klienten-/Beraterarbeit finden sich in diesem Buch. Bei der lokalen Radiostation „Radiofabrik“ in Salzburg hatte ich seit 2007 in meiner monatlichen Livesendung „Fair Play“ Gäste eingeladen, die im weiteren Sinne zu Work-Life-Balance-Themen Stellung genommen haben. Mediziner, Universitätsprofessoren und Firmenchefs kommen über diesen Kanal im Buch zu Wort.

Work-Life-Balance ist sowohl eine Bezeichnung persönlicher Balancezustände einzelner Menschen, als auch ein gesamtes Unternehmenskonzept. Im vorliegenden Buch geht es mir darum, den konkreten Nutzen von Work-Life-Balance im Unternehmen herauszustellen und Handwerkszeug zu präsentieren, das im Unternehmen positiv auf die Work-Life-Balance wirkt. Ich wünsche mir, dass die Unternehmen über unausgetretene Wege ein Klima der Erneuerung und Frische erreichen, das aufwändige Informationsgebäude und Prozessverarbeitungen verlässt. Der Ruf als gutes Unternehmen (bei Kunden, Lieferanten, vormaligen, aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern und der allgemeinen, regionalen und überregionalen Öffentlichkeit) lässt sich durch die Anwendung von Work-Life-Balance-Konzepten verbessern. Work-Life-Balance-Unternehmenskonzepte verringern überbordende Kontrolle im Unternehmen, scharfe Konkurrenz untereinander, intransparente Ziele und Vorgangsweisen, Selbstbereicherungen, Angstzustände und Überforderungen.

Der Arbeitsmarkt verändert sich. 2016 werden im deutschsprachigen Raum mehr Menschen in Rente gehen als in den Arbeitsmarkt eintreten. Das wird zu einem Fachkräftemangel führen, bzw. ist dieser Mangel in vielen Bereichen bereits spürbar (Hotellerie, Technik, Pflege usw.). Arbeitnehmer werden bei den Firmen arbeiten, die ihnen neben einer fairen Bezahlung eine erfüllende Arbeit bieten können.

Im Buch wird gezeigt, dass es gilt, an Kulturen im Unternehmen zu arbeiten: Gesprächskultur, Zeitkultur, Führungskultur, Wertschätzungskultur, Kreativitäts- und Innovationskultur, Kommunikations- und Kooperationskultur sowie Gesundheitskultur physisch und psychisch. Verantwortungs- und Vertrauenskultur entwickeln Leistungsfähigkeit und Motivation von innen heraus (Work-Life-Balance) als besondere Kraft im Unternehmen. Die Achtsamkeit auf eine bessere Ausgewogenheit von Arbeit, sozialen Beziehungen, Zeit für sich, Gesundheit und Sinn führt dazu, dass Systeme des Könnens und des Wollens entstehen.

In diesem Buch wird dargestellt, dass Work-Life-Balance viel weiter geht, als einen Ausgleich zwischen Beruf und Familien- und Privatleben zu finden. Work-Life-Balance umfasst den Blick auf gesamte Lebenskonzepte und generiert darüber Systeme der Unternehmensgestaltung. Es umfasst den Mix aus starker Persönlichkeitseinbringung, einem unterstützungsfähigen Führungsverhalten mit fachlichen, sozialen und organisatorischen Fähigkeiten und auf diese beiden Komponenten abgestimmte betriebliche Rahmenbedingungen. Organisations- und Mitarbeiterentwicklung treffen sich auf einer Ebene. Work-

Life-Balance ist das Konzept der gemeinsamen Ziele und des Unterstützens. Sie stellt ein Grundrezept für die Herausforderungen und Zukunftswege für moderne Menschen in modernen Betrieben dar. Die Wirkungen zeigen sich in erleichtertem Recruiting, weniger Personalfluktuation und geringeren und kürzeren Krankenständen, an verstärkter Leistungs- und vor allem Umsetzungsfähigkeit aller im Betrieb, allgemein an besseren Resilienzwerten, an mehr Ertrag, besserem Ruf, höheren Loyalitäten, mehr Zeitsouveränität und mehr Kundennachfrage.

**Teil I** des Buches beginnt mit einem Einstieg ins Thema und verschiedenen Modellen der Work-Life-Balance. Es folgen Kapitel über Einflussgrößen, die gleichzeitig den Nutzen von Work-Life-Balance im Unternehmen darstellen: Führung, Glück, Gesundheit, Intuition, Zeitkultur, die Kraft des Selbstwertes, Empathie, Kommunikation und Kooperation. Dies wird ergänzt durch Inputs von Projekt- und Innovationsmanagement sowie Ansätzen für Employer Branding.

Jedes Kapitel beginnt mit Ausblicken auf das Thema und den Nutzen für die Erfolgssteigerung durch Einsatz von Work-Life-Balance im Unternehmen. Am Ende der Kapitel gibt es Top-Tipps zur Einführung und Handhabung von Work-Life-Balance im Unternehmen.

**Teil I** schließt mit einem Exkurs in die Welt des systemischen Konstruktivismus, in dem ich das Zusammenpassen der Systeme Mensch und Unternehmen näher betrachte.

**Teil II** des Buches widmet sich in konzentrierter Form den Anwendungen, den Umsetzungs- und Entwicklungspotenzialen von Work-Life-Balance. Das von

mir entwickelte „Work-Life-Balance-Antriebs-, Handlungs- und Wirkungsmodell“ und das „Systemische Work-Life-Balance-Unternehmenskonzept-Modell“ zeigen den Bezugsrahmen für vielfältige (Um-)Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen auf.

Anhand der Themen Eigenverantwortlichkeit, systemisches dialogisches Führungsverhalten sowie geeigneter Rahmenbedingungen für Work-Life-Balance im Unternehmen werden konkrete Nutzenszenarien kreiert, die 1:1 in Unternehmen integrierbar sind.

**Wer an Soft Skills weniger interessiert ist als an konkreten Maßnahmen, der kann auch direkt in Teil II einsteigen.**

Für das Schreiben dieses Buches und die Fertigstellung haben mir mein Optimismus geholfen, mein Mut, neue Projekte anzugehen, und der Wille, Projekte zu Ende zu führen. Die magische Anziehungskraft des Themas und das Interesse für menschliche Beziehungen, Kommunikation, Empathie und Intuition. Erkenntnisse aus meinem ersten Buch „Hellbrunn, Orte und Quellen der Inspiration“ habe ich in diese Arbeit einfließen lassen. Ich habe darauf geachtet, in jedem Kapitel mehrere Perspektiven einzunehmen, um den Lesern eine Auswahlmöglichkeit und eigene Zusammenstellungen für individuelle Anwendungen im Betrieb zu ermöglichen. Man kann sozusagen selbst in die „Gewürztöpfe“ greifen. Damit wird das Buch zu einem Erkenntnis-, Anwendungs- und Handlungsleitfaden für Chefetagen, HR und Marketingabteilungen und für verantwortungsbewusst nachhaltig agierende Berater.

**Tabelle 1** ermöglicht Ihnen einfachen Zugriff auf Themen, für die Sie im aktuellen Fall Hinweise benötigen. Der Verweis erfolgt auf Kapitel.

**Tabelle 1** Wo finde ich im Buch praktische Tipps zu den welchen Stichwörtern?

Thema	Kapitel
Abteilungswechsel	<a href="#">7.2.20</a>
Achtsamkeit	<a href="#">3.5</a>
Alkohol	<a href="#">7.3.7</a>
Arbeit zuhause	<a href="#">7.2.4</a>
Arbeitsqualität	<a href="#">7.2.1</a>
Arbeitszeitgestaltung	<a href="#">7.2.5, 7.3.1</a>
Arbeitszeitmodelle	<a href="#">7.3.1</a>
Arbeitszeitüberschreitung	<a href="#">7.2.4</a>
Attraktivität jenseits des Gehalts	<a href="#">7.3.9</a>
Augenuntersuchungen	<a href="#">7.3.7</a>
Ausflüge	<a href="#">7.2.18</a>
Auszeiten	<a href="#">7.3.4</a>
Balanceaufmerksamkeiten	<a href="#">7.2.16</a>
Balancefragen	<a href="#">6.1</a>
Balanceprozesse	<a href="#">2</a>
Balanceregeln	<a href="#">7.2.16</a>
Bauchentscheidungen	<a href="#">7.2.12</a>
Betriebs-Check	<a href="#">7.3.15</a>
Betriebskindergarten	<a href="#">7.3.5</a>
Bewegung	<a href="#">7.3.7, 7.3.8</a>
Bewerbungsgespräche	<a href="#">7.2.2</a>
Bewusst leben	<a href="#">3.2</a>
Bezahlung	<a href="#">7.3.9</a>
Beziehungsorganisator	<a href="#">7.2.26</a>
Bibliotheken	<a href="#">7.3.12</a>
Bildschirmarbeit	<a href="#">7.3.7</a>
Burn-out	<a href="#">7.3.7</a>
Bürolandschaft	<a href="#">7.2.12</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Büros	<a href="#">7.3.2, 7.3.3</a>
Chronomedizin	<a href="#">3.5</a>
Co-Working Spaces	<a href="#">7.3.2</a>
Coaching	<a href="#">7.1.5, 7.2.16, 7.2.25</a>
Controlling	<a href="#">7.2.16</a>
Corporate Social Responsibility	<a href="#">7.3.5</a>
Darts	<a href="#">7.2.14</a>
Dazugehören	<a href="#">7.2.18</a>
Denkinseln	<a href="#">7.2.12</a>
Denkmuster	<a href="#">3.3.2</a>
Dialogische Kultur	<a href="#">7.2.9</a>
Effectuation	<a href="#">7.2.21, 7.2.22</a>
Eigenverantwortlich leben	<a href="#">3.2</a>
Einzelkämpfer	<a href="#">7.2.18</a>
Einzellösungen	<a href="#">7.2.7</a>
Empathie	<a href="#">7.2.19</a>
Employability	<a href="#">7.1.1</a>
Employer Branding	<a href="#">7.2.13, 7.3.5, 7.3.8, 7.3.9, 7.3.16</a>
Energie	<a href="#">3.3.1, 3.3.2</a>
Energielevel	<a href="#">3.5, 7.2.3</a>
Energiezustände	<a href="#">7.2.3</a>
Entscheidungslogik	<a href="#">7.2.22</a>
Entscheidungsprozesse	<a href="#">7.2.15</a>
Erfolgsgeschichten	<a href="#">7.2.13</a>
Ergonomie	<a href="#">7.3.3</a>
Erholung	<a href="#">7.3.12</a>
Ernährung	<a href="#">7.3.7, 7.3.8</a>
Ertragsschwäche	<a href="#">7.2.28</a>
Executive Coaching	<a href="#">7.1.5, 7.2.16, 7.2.25, 7.3.15</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Experimentierteams	<a href="#">7.2.21</a>
Fachliches Können	<a href="#">7.2.19</a>
Familienfreundlichkeit	<a href="#">7.3.5</a>
Familienurlaub	<a href="#">7.3.13</a>
Farben	<a href="#">7.2.12</a>
Feedback	<a href="#">7.2.11</a>
Fehlermanagement	<a href="#">7.2.17</a>
Fehlertoleranz	<a href="#">7.2.17</a>
Feiern	<a href="#">7.2.6, 7.2.18</a>
Feng Shui	<a href="#">7.2.12</a>
Ferienunterkünfte	<a href="#">7.3.13</a>
Firmenphilosophie	<a href="#">7.2.10</a>
Firmenübergreifende Intervision	<a href="#">7.2.24</a>
Flexible Arbeitszeit	<a href="#">7.3.1</a>
Formen	<a href="#">7.2.12</a>
Führungsintervision	<a href="#">7.2.24</a>
Führungskräftelecoaching	<a href="#">7.2.25</a>
Führungskultur	<a href="#">3.1.2</a>
Gehalt	<a href="#">7.3.9</a>
Geschäftsbericht	<a href="#">7.2.13</a>
Gesprächsinterventionen	<a href="#">3.7.2</a>
Gesundheit	<a href="#">3.5</a>
Gesundheitsförderung	<a href="#">7.3.7, 7.3.8</a>
Gesundheitskosten	<a href="#">3.5</a>
Gleitzeit	<a href="#">7.3.5</a>
Glück	<a href="#">3.6</a>
Grundeinstellungen	<a href="#">3.3.1, 3.3.2</a>
Gymnastik	<a href="#">7.2.14</a>
Handlungsperspektiven	<a href="#">7.2.22</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Handy	<a href="#">7.2.12</a>
Home-Office	<a href="#">7.3.1</a>
Huna-Prinzipien	<a href="#">3.3.1</a>
Ideengenerierung	<a href="#">7.2.21</a>
Ideenrunden	<a href="#">7.2.12</a>
Ideenumsetzung	<a href="#">7.2.28</a>
Innensteuerung	<a href="#">7.1.3</a>
Innovation	<a href="#">3.9, 7.2.20, 7.2.21, 7.2.28</a>
Innovationsgruppen	<a href="#">7.3.15</a>
Innovationskraft	<a href="#">3.9</a>
Innovationsmanagement	<a href="#">7.3.6</a>
Innovationstreiber	<a href="#">7.2.21</a>
Integrität	<a href="#">3.2</a>
Interdisziplinäre Teams	<a href="#">7.2.21</a>
Intervision	<a href="#">7.2.24</a>
Intranet	<a href="#">7.2.13</a>
Intuition	<a href="#">3.3.1, 3.3.2, 7.1.2, 7.2.12</a>
Kaffeeküchen	<a href="#">7.3.12</a>
Kaffeepausen	<a href="#">7.2.14</a>
Kantine	<a href="#">7.3.9</a>
Karenzzeiten	<a href="#">7.3.4</a>
Karriereentwicklung	<a href="#">7.1.1, 7.2.1, 7.2.20</a>
Kennzahlen	<a href="#">7.2.27</a>
Kennzahlen zu WLB	<a href="#">7.2.28</a>
Kernarbeitszeit	<a href="#">7.3.1</a>
Kernzeiten	<a href="#">7.2.5</a>
Kicker	<a href="#">7.2.14, 7.3.12</a>
Kinderbetreuung	<a href="#">7.3.5</a>
Know-how	<a href="#">7.3.6</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Know-how teilen	<a href="#">7.2.20</a>
Kommunikation	<a href="#">3.7.2, 7.3.10</a>
Kommunikationsräume	<a href="#">7.3.2</a>
Kommunikationstheorie	<a href="#">3.7.2</a>
Kooperation	<a href="#">7.3.10</a>
Kopf frei machen	<a href="#">7.2.14</a>
Krankenstände	<a href="#">7.2.28</a>
Kreativität	<a href="#">7.2.12</a>
Kultur des Lobens	<a href="#">7.2.6</a>
Kulturfahrplan	<a href="#">7.3.16</a>
Kulturtreffen	<a href="#">7.2.21</a>
Kulturverfassung	<a href="#">7.2.10, 7.2.17</a>
Kulturworkshops	<a href="#">7.3.10</a>
Lebensführung	<a href="#">7.1.3</a>
Leistungskennzahlen	<a href="#">7.2.27</a>
Leitbild	<a href="#">7.2.10, 7.2.17, 7.3.16</a>
Lernende Organisationen	<a href="#">7.2.11</a>
Lob	<a href="#">7.2.6</a>
Lohn	<a href="#">7.3.9</a>
Mediation	<a href="#">7.2.23</a>
Missachtung	<a href="#">3.2</a>
Mitarbeiter missachten	<a href="#">3.2</a>
Mitarbeiteraussagen zu WLB	<a href="#">3.8</a>
Mitarbeitergespräche	<a href="#">7.2.1, 7.2.16</a>
Mitarbeiterzeitschrift	<a href="#">7.2.13</a>
Mittagspausen	<a href="#">7.3.5</a>
Mittagsschlaf	<a href="#">7.2.5</a>
Mittagstisch	<a href="#">7.3.7, 7.3.8</a>
Musik	<a href="#">7.2.14</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Nachhaltigkeitsbericht	<a href="#">7.2.13</a>
Natur	<a href="#">7.2.12</a>
Neupositionierung	<a href="#">7.1.3</a>
Nichtraucher	<a href="#">7.2.5</a>
Notizbücher	<a href="#">7.3.11</a>
Pausen	<a href="#">7.2.5, 7.3.7</a>
Personalauswahl	<a href="#">7.2.2</a>
Personalentwicklung	<a href="#">7.2.25</a>
Personalfluktuation	<a href="#">7.2.28</a>
Persönliche Energiezustände	<a href="#">7.2.3</a>
Persönliche Notfälle	<a href="#">7.2.7</a>
Persönliche Ressourcen	<a href="#">2</a>
Persönliche Ziele	<a href="#">7.1.4</a>
Perspektivenwechsel	<a href="#">7.2.20</a>
Planzahlen	<a href="#">7.2.27</a>
Potenziale ausloten	<a href="#">7.1.5</a>
Projekte	<a href="#">3.9</a>
Projektmanagement	<a href="#">7.2.8</a>
Rauchen	<a href="#">7.2.5</a>
Raum der Stille	<a href="#">7.3.14</a>
Recruiting	<a href="#">7.2.2</a>
Reflexion	<a href="#">7.1.3</a>
Reminder	<a href="#">7.2.8</a>
Ressourcenprobleme	<a href="#">7.2.4</a>
Rückengymnastik	<a href="#">7.2.14</a>
Rückzug	<a href="#">7.3.12</a>
Rückzugsräume	<a href="#">7.3.12</a>
Ruhe	<a href="#">7.3.3, 7.3.12, 7.3.14</a>
Sabbaticals	<a href="#">7.3.4</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Schlaf	<a href="#">7.2.5, 7.3.7, 7.3.8</a>
Schlafqualität	<a href="#">7.2.28</a>
Selbstwert anderer beeinträchtigen	<a href="#">3.2</a>
Selbstwertgefühl	<a href="#">3.2</a>
Selbstwertkultur	<a href="#">3.2</a>
Sich selbst annehmen	<a href="#">3.2</a>
Sich selbstsicher behaupten	<a href="#">3.2</a>
Sinne	<a href="#">7.2.12</a>
Soft Skills	<a href="#">7.2.19</a>
Soft-Skills-Controlling	<a href="#">7.2.28</a>
Soft-Skills-Einsatz	<a href="#">3.7.2</a>
Soziale Beziehungen organisieren	<a href="#">7.2.26</a>
Soziale Fähigkeiten	<a href="#">7.3.6</a>
Spaziergänge	<a href="#">7.2.14</a>
Sport	<a href="#">7.3.7, 7.3.8</a>
Sportmöglichkeiten	<a href="#">7.2.5, 7.3.12</a>
Sprachkurse	<a href="#">7.3.12</a>
Stärken	<a href="#">7.1.2</a>
Stellenbeschreibung	<a href="#">7.2.2</a>
Stille	<a href="#">7.3.12, 7.3.14</a>
Storytelling	<a href="#">7.2.13, 7.2.21</a>
Sucht	<a href="#">7.3.7</a>
Supervision	<a href="#">7.2.23</a>
Systemisch führen	<a href="#">7.2.9</a>
Tagebücher	<a href="#">7.3.11</a>
Teeküchen	<a href="#">7.3.12</a>
Teepausen	<a href="#">7.2.14</a>
Teilzeitregelungen	<a href="#">7.3.4</a>
Telearbeit	<a href="#">7.3.1</a>

<b>Thema</b>	<b>Kapitel</b>
Tests	<a href="#">7.2.3</a>
Thinktank	<a href="#">7.2.12</a>
Tischfußball	<a href="#">7.2.14, 7.3.12</a>
Ungewissheit	<a href="#">7.2.22</a>
Unternehmenskultur	<a href="#">3.2, 7.2.10, 7.3.16</a>
Unternehmensziele	<a href="#">7.1.4, 7.2.2</a>
Urlaub	<a href="#">3.4, 7.2.5, 7.3.13</a>
Vampirverhalten	<a href="#">7.1.6</a>
Wahrnehmungsfähigkeit	<a href="#">3.3.2</a>
Wanderungen	<a href="#">7.2.14</a>
Wandzeitungen	<a href="#">7.2.13</a>
Weihnachtsfeier	<a href="#">7.2.18</a>
Weiterbildung	<a href="#">7.3.6</a>
Wertebild	<a href="#">7.2.10</a>
Wertesystem	<a href="#">7.2.2</a>
WLB-Betriebs-Check	<a href="#">7.3.15</a>
WLB-Controlling	<a href="#">7.2.16</a>
WLB-Leitbild	<a href="#">7.3.16</a>
WLB-Prozess	<a href="#">7.3.15</a>
WLB-Tagebücher	<a href="#">7.3.11</a>
Zeit	<a href="#">3.4</a>
Zeitkontingente	<a href="#">7.3.4</a>
Zeitqualität	<a href="#">3.4</a>
Zeitsouveränität	<a href="#">3.4, 7.3.8</a>
Ziele	<a href="#">7.1.2, 7.1.4</a>
Zielgerichtet leben	<a href="#">3.2</a>
Zukunftssicherung	<a href="#">7.2.22, 7.2.26</a>

TEIL I

# **DER NUTZEN VON WORK-LIFE-BALANCE**

# 1 Work-Life-Balance: Eigene Balancen und Unternehmenskonzepte

„Das spannendste Thema, mit dem Sie sich in Ihrem Leben beschäftigen können, sind Sie selbst“, schreibt der Autor, Herausgeber und erfolgreiche Beratungsunternehmer Frank M. Scheelen im Vorwort zu Lothar Seiwerts und Brian Tracys Buch „Life Leadership“. Der Fokus meines Buches liegt zum einen ebenfalls auf der Komponente „ich selbst“, auf der anderen Seite liegt der Schwerpunkt auf der systemischen Sichtweise eines ganzen Unternehmens. „Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance“ zeigen – über die Kraft der eigenen Zufriedenheit hinaus – die unglaublichen Potenziale im Unternehmen. „Geben ist seliger als Nehmen“, heißt es schon in der Apostelgeschichte, und es scheint sich an dieser Erkenntnis nach zweitausend Jahren nichts geändert zu haben. Auch wenn vielerorts „Erfolg durch Konkurrenzverhalten“ propagiert wird, sind es die Work-Life-Balance-Konzepte des Miteinanders und des Unterstützens, die die Grundvoraussetzungen für langfristig erfolgreiches Wirtschaften darstellen.

Die Thematik der Work-Life-Balance hat für den einzelnen Menschen höchst unterschiedliche Definitionsmöglichkeiten. Work-Life-Balance ist nach Lebensalter und Lebenssituation einer Person verschiedenen Bewertungen unterworfen. Letztendlich ist die Suche nach der optimalen Work-Life-Balance immer auch gekoppelt mit der dauerhaft kaum beantwortbaren Frage nach dem Sinn des Lebens und der Auffassung von

Glück. Glück und Sinn im Leben sind für uns zwar zentrale, aber gleichzeitig sehr abstrakte Begriffe. Jedenfalls streben wir danach, das zeigt nicht zuletzt die Fülle an Lebensberatungsbüchern, betitelt etwa mit „Superenergie“, „Alles schaffen“, „Lebensglück erreichen“ usw.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten dreißig Jahren stark verändert. Individualismus hat in viele Lebensbereiche Einzug gehalten. Was früher als Egoismus betrachtet wurde, ist heute als persönliche Freiheit anerkannt. Das Wort Solidarität taucht zum Beispiel kaum noch auf. Heute dominieren Themen des individuellen Konsums und der Informationstechnologie.

Die Aufwertung der einzelnen Person bringt den Menschen viele Freiheiten, individualisiert aber gleichzeitig auch Problemlagen. Wie stecke ich Störungen weg? Wie kehren Menschen nach Krisen zur Normalität zurück? Wie schafft man es, robust genug zu sein, um Irritationen erst gar nicht aufkommen zu lassen? **Seit kurzer Zeit wird für die Beschreibung dieser personenbezogenen Fragestellungen der Begriff Resilienz verwendet. Ursprünglich für die Störungsfreiheit technischer Abläufe herangezogen, bewertet der Resilienzbegriff mehr und mehr die Aufrechterhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit und der dazu gehörigen Erhaltungsstrategien.**

Es ist sehr schwer, in der heutigen Zeit robust zu sein. Alles muss schnell gehen, wir stehen ständig zur Verfügung und sollten dauerhaft einen herzeigbaren Glücksgrad aufweisen.

Wenn wir die Maßstäbe von Aaron Antonovskys Salutogenesekonzept, wie Gesundheit entsteht,<sup>1</sup> einem hohen Resilienzwert zuordnen, ergibt sich bei allen diesen hohen Anforderungen ein Einblick in ein mögliches Grundrezept für den Weg zum Glück: etwas machen, was wir können. Bei sich selbst bleiben. Sinn in seinen eigenen Handlungen sehen. Diese Grundlage respektive das Vertrauen in diese, Antonovsky spricht von Kohärenz, führt abseits von gern gebrauchten betriebswirtschaftlichen Erfolgszahlen wie Kaufkraft, Sozialkapital, Bruttoregionalprodukt, Investitionsquoten und Wertschöpfung zum Begriff des positiven Lebensgefühls und einer auf Emotionen basierten Stimmigkeit.

Zeit haben, statt Zeit stehlen, soziale Kontakte pflegen, sich mit sich selbst beschäftigen, Sport betreiben, Optimismus pflegen, Eigenverantwortung übernehmen, handeln für sich und andere und dabei sich selbst treu bleiben, Fehler machen dürfen sowie sich Ziele setzen und der eigenen Intuition vertrauen sind ein gänzlich anderer Zugang zu Erfolgsmessungen als reine Maßzahlen und haben sowohl für Einzelpersonen als auch für erfolgreiche Wirtschaftsprozesse hohe Relevanz.

**Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance basieren auf dem Verständnis von Balancemöglichkeiten des Einzelnen und stellen es in den unternehmerischen Kontext. Mitarbeiterziele und Unternehmensziele treffen sich auf einer gleichberechtigten Ebene.**

Eigenverantwortung und betriebliche Rahmenbedingungen werden aus der Perspektive von Work-Life-Balance gesehen, bewertet und eingesetzt. Führung kommt in diesem Prozess eine zentrale Bedeutung