

Christian Holzer

UNTERNEHMENS KONZEPTE ZUR WORK- LIFE- BALANCE

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



PUBLICIS

Christian Holzer Unternehmenskonzepte
zur Work-Life-Balance



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“.

Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance

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

von Christian Holzer



PUBLICIS

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

Autor und Verlag haben dieses Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet.
Dennoch können Fehler, auch bei der Übernahme aus anderen Quellen,
nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder des Autors,
gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seitzfudem
gerhard.seitzfudem@publicis.de

Print ISBN: 978-3-89578-424-8
ePDF ISBN: 978-3-89578-698-3
ePUB ISBN: 978-3-89578-717-1
mobi ISBN: 978-3-89578-808-6

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2013 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

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 wohlthuend 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

Einleitung	10
-------------------------	----

Auf den Seiten 13 bis 17 finden Sie eine Tabelle mit 231 alphabetisch sortierten Stichwörtern zur Work-Life-Balance, mit Kapitelnummern und Seitenzahlen der dazu passenden Tipps. Um den praktischen Umgang damit zu erleichtern, sind die 449 Tipps im Buch durchgängig nummeriert.

Teil I ■ Der Nutzen von Work-Life-Balance

1 Work-Life-Balance: Eigene Balancen und Unternehmenskonzepte	20
2 Work-Life-Balance. Definitionen	23
3 Neue Kulturen zum Blühen bringen	34
3.1 Führung	34
3.1.1 Der Wert von emotionaler Intelligenz und Soft Skills im Führungsverhalten	40
3.1.2 Klassische Führungsmodelle im Licht der Work-Life- Balance	44
3.2 Die unermessliche Kraft des Selbstwertes	67
3.3 Intuition	85
3.3.1 Intuition als Quelle der Kreativität	91
3.3.2 Einsatzgebiete der Intuition im Geschäftsleben	99
3.4 Zeit	101
3.5 Gesundheit	108
3.6 Das Glück	130
3.7 Empathie, Kommunikation und Kooperation	138
3.7.1 Die 4 Dimensionen der Kompetenz	141
3.7.2 Die gute Kommunikation	143
3.8 Das Kommunizieren der Arbeitgebermarke: Employer Branding	151
3.9 Innovationen, Projektmanagement und Change	155
4 Systemisches Denken und Konstruktivismus	161

Teil II ■ Unternehmenskonzepte

5 Trends in der Arbeitswelt	169
6 Zwei Work-Life-Balance-Modelle	173
6.1 Das Antriebs-, Handlungs- und Wirkungsmodell	173
6.2 Das systemische Work-Life-Balance-Unternehmens- konzept-Modell	178
7 Konkrete Maßnahmen im Unternehmen	184
7.1 Eigenverantwortung	184
7.1.1 Die eigene Employability	185
7.1.2 Meine Ziele, meine Stärken, meine Intuition	186
7.1.3 Individuelle Lebensführung	186
7.1.4 Meine Ziele und die Unternehmensziele in Einklang	187
7.1.5 Executive Coaching annehmen	187
7.1.6 Mit Vampirtypen richtig umgehen	190
7.2 Führung	191
7.2.1 Mitarbeitergespräche unter Work-Life-Balance-Gesichts- punkten führen	191
7.2.2 Personalauswahl verbessern	193
7.2.3 Energieüberprüfung	194
7.2.4 Arbeit nur in Ausnahmefällen mit nach Hause nehmen ..	195
7.2.5 Pausen und Urlaub sichern	196
7.2.6 Öffentlich loben	197
7.2.7 In Notfällen großzügige Einzellösungen für Mitarbeiter ermöglichen	198
7.2.8 Projektmanagement anwenden	198
7.2.9 Systemisch-konstruktivistisch führen	199
7.2.10 Kulturverfassung einführen und leben	200
7.2.11 Feedbacksysteme schaffen	201
7.2.12 Intuition fördern	202
7.2.13 Erfolgsstories der Mitarbeiter nutzen	203
7.2.14 Aktivitäten fördern, die den Kopf für die Arbeit frei machen	203
7.2.15 Entscheidungssysteme transparent gestalten	205
7.2.16 Work-Life-Balance kontrollen	205
7.2.17 Fehler zulassen	208
7.2.18 Dazugehören ermöglichen	208
7.2.19 Empathie, Kommunikation und Kooperation schulen ...	209
7.2.20 Auf freiwilliger Basis abteilungsübergreifend arbeiten ...	210

7.2.21 In der Innovationsgestaltung neue Wege gehen	211
7.2.22 Effectuation einsetzen	212
7.2.23 Mediation und Supervision einsetzen	213
7.2.24 Firmenübergreifende Führungsinterview einsetzen	214
7.2.25 Führungskräfte coachen	215
7.2.26 Das neue Berufsbild „Sozialer Beziehungsorganisator“ nutzen	216
7.2.27 Realistische Leistungskennzahlensysteme nutzen	216
7.2.28 Kennzahlensysteme zur Work-Life-Balance	217
7.3 Äußere Rahmenbedingungen	218
7.3.1 Arbeitszeiten	219
7.3.2 Eigene Büros	219
7.3.3 Arbeitsplatz im Büro	220
7.3.4 Aktives Karenzmanagement	221
7.3.5 Kinderbetreuung	222
7.3.6 Weiterbildung	223
7.3.7 Betriebliche Gesundheitsförderung	224
7.3.8 Anreizsysteme zur eigenverantwortlichen Gesundheits- förderung	225
7.3.9 Angemessene Bezahlung	226
7.3.10 Kommunikations- und Kooperationsstruktur	226
7.3.11 Work-Life-Balance-Tagebücher	227
7.3.12 Orte des Rückzugs und der Erholung im Unternehmen ..	228
7.3.13 Nutzung von firmeneigenen Wohnungen in Ferien- gebieten für die gesamte Familie	228
7.3.14 Raum der Stille	229
7.3.15 Work-Life-Balance-Betriebs-Check	229
7.3.16 Work-Life-Balance-Leitbild	231
Danksagung	233
Verwendete Literatur	235
Zitate	240
Index	244

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 – hängen 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 Hand-

werkszeug 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 Seitenzahlen und Kapitel.

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

Thema	Kapitel	Seite	Thema	Kapitel	Seite
Abteilungswechsel	7.2.20	211	Bibliotheken	7.3.12	228
Achtsamkeit	3.5	130	Bildschirmarbeit	7.3.7	224
Alkohol	7.3.7	224	Burn-out	7.3.7	224
Arbeit zuhause	7.2.4	196	Bürolandschaft	7.2.12	202
Arbeitsqualität	7.2.1	192	Büros	7.3.2	220
Arbeitszeitgestaltung	7.2.5	196		7.3.3	221
	7.3.1	219	Chronomedizin	3.5	130
Arbeitszeitmodelle	7.3.1	219	Co-Working Spaces	7.3.2	220
Arbeitszeitüber-schreitung	7.2.4	196	Coaching	7.1.5	189
Attraktivität jenseits des Gehalts	7.3.9	226		7.2.16	207
Augenuntersuchungen	7.3.7	224		7.2.25	215
Ausflüge	7.2.18	209	Controlling	7.2.16	207
Auszeiten	7.3.4	222	Corporate Social Responsibility	7.3.5	223
Balanceaufmerksamkeiten	7.2.16	207	Darts	7.2.14	204
Balancefragen	6.1	175	Dazugehören	7.2.18	209
Balanceprozesse	2	30	Denkinseln	7.2.12	202
Balanceregeln	7.2.16	207	Denkmuster	3.3.2	101
Bauchentscheidungen	7.2.12	202	Dialogische Kultur	7.2.9	200
Betriebs-Check	7.3.15	230	Effectuation	7.2.21	212
Betriebskindergarten	7.3.5	223		7.2.22	213
Bewegung	7.3.7	224	Eigenverantwortlich leben	3.2	79
	7.3.8	225	Einzelkämpfer	7.2.18	209
Bewerbungs-gespräche	7.2.2	193	Einzellösungen	7.2.7	198
Bewusst leben	3.2	79	Empathie	7.2.19	210
Bezahlung	7.3.9	226	Employability	7.1.1	185
Beziehungsorgani-sator	7.2.26	216	Employer Branding	7.2.13	203
				7.3.5	223
				7.3.8	225
				7.3.9	226
				7.3.16	232

Thema	Kapitel	Seite	Thema	Kapitel	Seite
Energie	3.3.1	97	Führungsinterview	7.2.24	215
	3.3.2	101	Führungskräfte-coaching	7.2.25	215
Energielevel	3.5	130	Führungskultur	3.1.2	66
	7.2.3	195	Gehalt	7.3.9	226
Energiezustände	7.2.3	195	Geschäftsbericht	7.2.13	203
Entscheidungslogik	7.2.22	213	Gesprächsinterventionen	3.7.2	148
Entscheidungsprozesse	7.2.15	205	Gesundheit	3.5	130
Erfolgsgeschichten	7.2.13	203	Gesundheitsförderung	7.3.7	224
Ergonomie	7.3.3	221		7.3.8	225
Erholung	7.3.12	228	Gesundheitskosten	3.5	121
Ernährung	7.3.7	224	Gleitzeit	7.3.5	223
	7.3.8	225	Glück	3.6	137
Ertragsschwäche	7.2.28	217	Grundeinstellungen	3.3.1	97
Executive Coaching	7.1.5	189		3.3.2	101
	7.2.16	207	Gymnastik	7.2.14	204
	7.2.25	215	Handlungsperspektiven	7.2.22	213
	7.3.15	230	Handy	7.2.12	202
Experimentierteams	7.2.21	212	Home-Office	7.3.1	219
Fachliches Können	7.2.19	210	Huna-Prinzipien	3.3.1	97
Familienfreundlichkeit	7.3.5	223	Ideengenerierung	7.2.21	212
Familienurlaub	7.3.13	229	Ideenrunden	7.2.12	202
Farben	7.2.12	202	Ideenumsetzung	7.2.28	217
Feedback	7.2.11	202		7.2.28	218
Fehlermanagement	7.2.17	208	Innensteuerung	7.1.3	187
Fehlertoleranz	7.2.17	208	Innovation	3.9	160
Feiern	7.2.6	197		7.2.20	211
	7.2.18	209		7.2.21	212
Feng Shui	7.2.12	202		7.2.28	217
Ferienunterkünfte	7.3.13	229	Innovationsgruppen	7.3.15	230
Firmenphilosophie	7.2.10	201	Innovationskraft	3.9	160
Firmenübergreifende Intervention	7.2.24	215	Innovationsmanagement	7.3.6	223
Flexible Arbeitszeit	7.3.1	219	Innovationstreiber	7.2.21	212
Formen	7.2.12	202			

Thema	Kapitel	Seite	Thema	Kapitel	Seite
Integrität	3.2	79	Kulturfahrplan	7.3.16	232
Interdisziplinäre Teams	7.2.21	212	Kulturtreffen	7.2.21	212
Intervision	7.2.24	215	Kulturverfassung	7.2.10 7.2.17	201 208
Intranet	7.2.13	203	Kulturworkshops	7.3.10	227
Intuition	3.3.1 3.3.2 7.1.2 7.2.12	97 101 186 202	Lebensführung	7.1.3	187
Kaffeeküchen	7.3.12	228	Leistungskennzahlen	7.2.27	217
Kaffeepausen	7.2.14	204	Leitbild	7.2.10 7.2.17 7.3.16	201 208 232
Kantine	7.3.9	226	Lernende Organisationen	7.2.11	202
Karenzzeiten	7.3.4	222	Lob	7.2.6	197
Karriereentwicklung	7.1.1 7.2.1 7.2.20	185 192 211	Lohn	7.3.9	226
Kennzahlen	7.2.27	217	Mediation	7.2.23	214
Kennzahlen zu WLB	7.2.28	217	Missachtung	3.2	82
Kernarbeitszeit	7.3.1	219	Mitarbeiter miss- achten	3.2	82
Kernzeiten	7.2.5	196	Mitarbeiteraussagen zu WLB	3.8	153
Kicker	7.2.14 7.3.12	204 228	Mitarbeitergespräche	7.2.1 7.2.16	192 207
Kinderbetreuung	7.3.5	223	Mitarbeiterzeitschrift	7.2.13	203
Know-how	7.3.6	223	Mittagspausen	7.3.5	223
Know-how teilen	7.2.20	211	Mittagsschlaf	7.2.5	196
Kommunikation	3.7.2 7.3.10	148 227	Mittagstisch	7.3.7 7.3.8	224 225
Kommunikations- räume	7.3.2	220	Musik	7.2.14	204
Kommunikations- theorie	3.7.2	144	Nachhaltigkeits- bericht	7.2.13	203
Kooperation	7.3.10	227	Natur	7.2.12	202
Kopf frei machen	7.2.14	204	Neupositionierung	7.1.3	187
Krankenstände	7.2.28	217	Nichtraucher	7.2.5	196
Kreativität	7.2.12	202	Notizbücher	7.3.11	227
Kultur des Lobens	7.2.6	197	Pausen	7.2.5 7.3.7	196 224

Thema	Kapitel	Seite	Thema	Kapitel	Seite
Personalauswahl	7.2.2	193	Selbstwertkultur	3.2	85
Personalentwicklung	7.2.25	215	Sich selbst annehmen	3.2	79
Personalfluktuaton	7.2.28	217	Sich selbstsicher behaupten	3.2	79
	7.2.28	218	Sinne	7.2.12	202
Persönliche Energiezustände	7.2.3	195	Soft Skills	7.2.19	210
Persönliche Notfälle	7.2.7	198	Soft-Skills-Controlling	7.2.28	217
Persönliche Ressourcen	2	30	Soft-Skills-Einsatz	3.7.2	150
Persönliche Ziele	7.1.4	187	Soziale Beziehungen organisieren	7.2.26	216
Perspektivenwechsel	7.2.20	211	Soziale Fähigkeiten	7.3.6	223
Planzahlen	7.2.27	217	Spaziergänge	7.2.14	204
Potenziale ausloten	7.1.5	189	Sport	7.3.7	224
Projekte	3.9	160		7.3.8	225
Projektmanagement	7.2.8	199	Sportmöglichkeiten	7.2.5	196
Rauchen	7.2.5	196		7.3.12	228
Raum der Stille	7.3.14	229	Sprachkurse	7.3.12	228
Recruiting	7.2.2	193	Stärken	7.1.2	186
Reflexion	7.1.3	187	Stellenbeschreibung	7.2.2	193
Reminder	7.2.8	199	Stille	7.3.12	228
Ressourcenprobleme	7.2.4	196		7.3.14	229
Rückengymnastik	7.2.14	204	Storytelling	7.2.13	203
Rückzug	7.3.12	228		7.2.21	212
Rückzugsräume	7.3.12	228	Sucht	7.3.7	224
Ruhe	7.3.3	221	Supervision	7.2.23	214
	7.3.12	228	Systemisch führen	7.2.9	200
	7.3.14	229	Tagebücher	7.3.11	227
Sabbaticals	7.3.4	222	Teeküchen	7.3.12	228
Schlaf	7.2.5	196	Teepausen	7.2.14	204
	7.3.7	224	Teilzeitregelungen	7.3.4	222
	7.3.8	225	Telearbeit	7.3.1	219
Schlafqualität	7.2.28	217	Tests	7.2.3	195
Selbstwert anderer beeinträchtigen	3.2	82	Thinktank	7.2.12	202
Selbstwertgefühl	3.2	79			

Thema	Kapitel	Seite	Thema	Kapitel	Seite
Tischfußball	7.2.14	204	Wertebild	7.2.10	201
	7.3.12	228	Wertesystem	7.2.2	193
Ungewissheit	7.2.22	213	WLB-Betriebs-Check	7.3.15	230
Unternehmenskultur	3.2	85	WLB-Controlling	7.2.16	207
	7.2.10	201	WLB-Leitbild	7.3.16	232
	7.3.16	232	WLB-Prozess	7.3.15	230
Unternehmensziele	7.1.4	187	WLB-Tagebücher	7.3.11	227
	7.2.2	193	Zeit	3.4	107
Urlaub	3.4	107	Zeitkontingente	7.3.4	222
	7.2.5	196	Zeitqualität	3.4	107
	7.3.13	229	Zeitsouveränität	3.4	107
Vampirverhalten	7.1.6	191		7.3.8	225
Wahrnehmungsfähigkeit	3.3.2	101	Ziele	7.1.2	186
Wanderungen	7.2.14	204		7.1.4	187
Wandzeitungen	7.2.13	203	Zielgerichtet leben	3.2	79
Weihnachtsfeier	7.2.18	209	Zukunftssicherung	7.2.22	213
Weiterbildung	7.3.6	223		7.2.26	216

Teil I

Der Nutzen von Work-Life-Balance

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,¹ 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 zu. Ob in Eigenführung oder Führung anderer braucht es Wissen über Mechanismen der Work-Life-Balance, um Unternehmensziele und Mitarbeiterziele langfristig unter einen Hut zu bringen. In einer schnelllebigen Zeit mit hohen Anforderungen und ständiger Verfügbarkeit ist es wichtig, sich gerade im Berufsleben nicht von dieser Hektik anstecken zu lassen. Aus-

brennen und unter Druck zusammenbrechen ist in den letzten Jahren bedauernswerte betriebliche Realität geworden.

Bei Work-Life-Balance geht es um Lebensqualität, das Wohlwollen mir und anderen gegenüber und gleichzeitig darum, gute Leistungen dauerhaft im Job erbringen zu können. Es geht um das Erkennen von Faktoren des persönlichen, zufriedenen Arbeitens. Um das Entwickeln von Handlungsmöglichkeiten für langfristiges selbstbewusstes, verantwortungsvolles und ausgeglichenes Leben und Arbeiten. Es geht um die aktivere Steuerung von Anliegen und Vorhaben. **Leistungsfähigkeit und Motivation von innen heraus, eine Work-Life-Balance eben, verleiht dem Tun eine unvergleichlich bessere Kraft als Druck und Kontrolle von außen.**

Aus seinem Inneren heraus agieren zu können. Die Wahl haben, selbst steuernd einzugreifen und nicht lediglich Passagier zu sein. Zu wissen, was man will, und darauf bezogen die Vorgänge einzuschätzen, führt uns zu stärkerem Einbringen unserer Person. Das wirkt sich für unser Lebensgefühl stabilisierend aus und gibt Kraft. Diese Kraft sollte in Unternehmen genutzt werden, um die immer rascher wiederkehrenden Innovationsanforderungen gemeinsam mit selbstbewussten Menschen durchzuführen. In gemeinsamen Zielsetzungen mit ausbalancierten Menschen auf allen Hierarchieebenen der Unternehmen tatkräftig und erneuernd vorangehen zu können, darin liegt der Wert der Unternehmenskonzepte mit Work-Life-Balance-Fokus.

Es gibt jede Menge Definitionen zur Work-Life-Balance. Soviel vorweg: Work-Life-Balance als reinen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu definieren, greift für die Brauchbarkeit als Unternehmenskonzept viel zu kurz. Es gab Zeiten, da wurde eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit vorgenommen: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps.“ Diese Tage sind vorbei. Die im vorigen Kapitel beschriebene Individualisierung, Technisierung und gesteigerte Informationsverfügbarkeit hat dieser Dichotomie in der Arbeitswelt in weiten Teilen den Garaus gemacht.

„Es erscheint sinnvoll, die Balance nicht nur auf den Ausgleich von Arbeits- und Privatleben zu beziehen, sondern auf das Austarieren von belastenden und erholenden Aktivitäten in beiden Handlungsbereichen. Wir finden sowohl im Bereich der Arbeit als auch dem des Privatlebens Belastungs- und Beanspruchungsaspekte ebenso wie Erholungs- und Regenerationsphänomene. Zugleich verschwimmen derzeit die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben immer stärker.“²

Ich gehe in diesem Kapitel auf sieben Definitionen der Work-Life-Balance von ganz unterschiedlicher Art ein. Diese Ausführungen bilden den ersten Zugang zur Erklärung des weiten Feldes von Work-Life-Balance. Die Modelle werden nicht untereinander verglichen. Sie sollen vielmehr eine Welt ausbreiten, unterschiedliche Herangehensweisen und Blickrichtungen formulieren. Eine umfassende Darlegung eines von mir erstellten Work-Life-Balance-Antriebs-, Handlung- und Wirkungs-Modells und eines systemischen Unternehmenskonzeptmodells zur Work-Life-Balance sind in Teil 2 des Buches zu finden.

Mechthild Oechsle

Mechthild Oechsle, Sozialwissenschaftlerin an der Universität Bielefeld, hält Work-Life-Balance für einen „...eher schillernden Begriff; er bezeichnet eine komplexe Gemengelage von Problemen, Diskursen und Praktiken im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und Privatleben sowie darauf bezogene Versuche der wissenschaftlichen Analyse und Konzeptionalisierung. Ursprünglich ein Begriff aus dem US-amerikanischen Human Resources Management, hat er sich zu einem Oberbegriff entwickelt, der