



Manager im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie

**Landespsychologentag 2009
SpOrt Stuttgart**

Dipl.-Psych. Eva-Maria Bauer

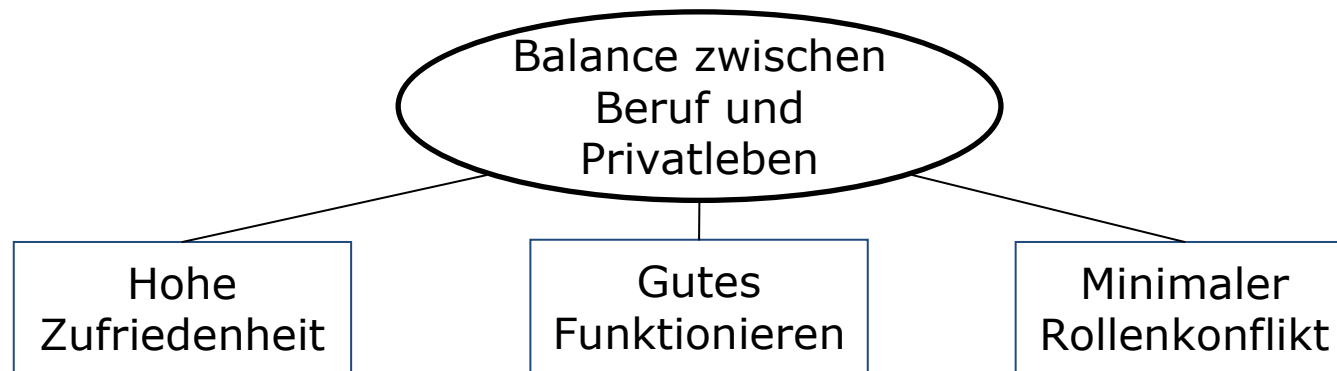
Agenda

- **Das Phänomen Balance zwischen Beruf und Privatleben**
- **Aktueller Forschungsstand zur Balance zwischen Beruf und Privatleben von Managern**
- **Forschung zur Balance von Topmanagern an der TU Darmstadt**
- **Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Balance zwischen Beruf und Privatleben**



Das Phänomen Balance zwischen Beruf und Privatleben

Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, welche eine Zufriedenheit mit der eigenen Rollenerfüllung in verschiedenen Lebensbereichen und eine Vermeidung dauerhafter Überlastung ermöglicht (Stock-Homburg/Bauer 2007).



Quellen: Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Clark, S. C. (2000), Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance, Human Relations, 53, 6, 747-770.

Aktueller Forschungsstand: Steigende berufliche Anforderungen

- Zeitdruck
- Informationsflug und ständige Erreichbarkeit
- Zeitliche Ausdehnung
- Menge der Themen
- Große Verantwortung
- Internationalität
- Druck im Unternehmen

Quellen: Beynon, H./Grimshaw, D./Rubery, J./Ward, K. (2002), Managing Employment Change: The New Realities of Work, New York.

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH (2009), Kundenkompass Stress: Aktuelle Bevölkerungsbefragung: Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland, Frankfurt am Main.

Lassiter, D. (2004), Preventing Executive Burnout, Leadership Advantage Newsletter, 3, 1, 1.

Aktueller Forschungsstand: Sich wandelnde private Anforderungen

- Wandel in Familienrolle
- Beteiligung von Frauen am Berufsleben
- Zunahme von Doppelverdienerhaushalten
- Fokus auf persönliche Entwicklung
- Stellenwert einer hohen Lebensqualität

⇒ Konflikt des hohen Arbeitsengagements mit der Familie

⇒ Vermischung der Arbeit mit dem Privatleben

Quellen: Schneer, J. A./Reitman, F. (2002), Managerial Life without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success, *Journal of Business Ethics*, 37, 1, 25-38
Martins, L. L./Eddleston, K. A./Veiga, J. F. (2002), Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 45, 2, 399-409.

Aktueller Forschungsstand: Chancen und Risiken hoher Anforderungen

Balance vorhanden	▪ Rückgang des „geistigen Horizonts“ ▪ Veraltung des Wissens ▪ Rückgang der Motivation	▪ Erhalt hoher Leistungsfähigkeit ▪ Ausbau der Kompetenzen ▪ Hohes berufliches Engagement
Balance gefährdet	▪ Körperlicher und psychischer Verschleiß ▪ Interesselosigkeit und Gefühle der Langeweile ▪ Rückgang der Motivation	▪ Überarbeitung und Überforderung ▪ Stressempfinden ▪ Erschöpfung bis hin zum Burnout

Geringe Anforderungen
(Primär Tätigkeiten von
Mitarbeiter/innen in der Fertigung)

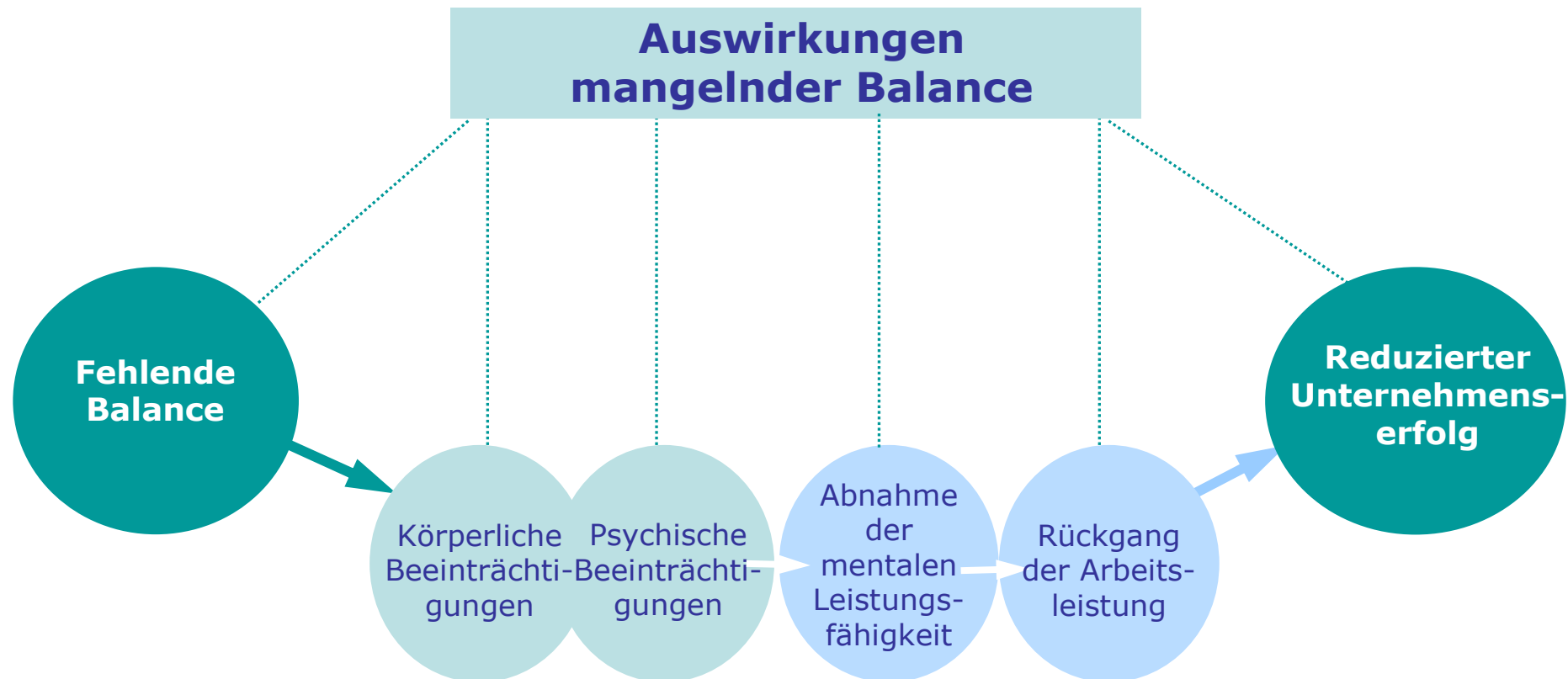
Hohe Anforderungen
(Typische Tätigkeiten von
Manager/innen)

Quellen: Demerouti, E./Nachreiner, F./Baker, A. B./Schaufeli, W. B. (2001), The Job Demands-Resources Model of Burnout, Journal of Applied Psychology, 86, 3, 499-512.

Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1980), Work redesign, Addison-Wesley.

Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Aktueller Forschungsstand: Auswirkungen einer mangelnden Balance



Quellen: Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Forschung zur Balance von Topmanagern an der TU Darmstadt: Qualitative Studie

- Wissenschaftliche Bearbeitung des Themas Work-Life-Balance seit rund 4 Jahren
- Interdisziplinäres Forschungsteam aus Kaufleuten und Psychologen
- **Qualitative Studie:** Halbstrukturierte Interviews mit 49 Topmanagern und Experten
- Qualitative Auswertung der Interviews

Ergebnisse:

- ⇒ Hohe Relevanz des Themas Balance zwischen Beruf und Privatleben für das Topmanagement
- ⇒ Indikatoren einer mangelnden Balance von Topmanagern
- ⇒ Ressourcen im Unternehmen und im Privatleben
- ⇒ Strategien zur Verbesserung der Balance

Indikatoren einer mangelnden Balance

Die Situation des Managers ist dadurch gekennzeichnet, dass ...	
<i>Arbeit</i>	■ ... häufig am Abend und am Wochenende zu Hause gearbeitet wird. ■ ... ein Zwang zum Arbeiten empfunden wird. ■ ... trotz hohen Arbeitsaufwands keine zufriedenstellenden Arbeitsergebnisse erzielt werden. ■ ... die Arbeit als Belastung empfunden wird. ■ ... Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation besteht.
<i>Privatleben</i>	■ ... auch in der Freizeit ständige elektronische Erreichbarkeit gegeben ist. ■ ... die Gedanken an die Arbeit immer präsent sind. ■ ... private Interessen vernachlässigt werden. ■ ... nahezu keine Zeit für körperliche Aktivität bleibt. ■ ... persönliche Angelegenheiten meist unter Zeitdruck erledigt werden. ■ ... Familienmitglieder sich vernachlässigt fühlen. ■ ... Freundschaften nicht mehr gepflegt werden.
<i>Balance</i>	■ ... häufig private Termine aufgrund beruflicher Verpflichtungen nicht wahrgenommen werden. ■ ... private Verpflichtungen aufgrund der beruflichen Belastung vernachlässigt werden. ■ ... Unzufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben besteht.

Quelle: Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Forschung zur Balance von Topmanagern an der TU Darmstadt: Quantitative Studie

- Befragung von 250 deutschen Managern und deren Partnern

Manager-Fragebogen

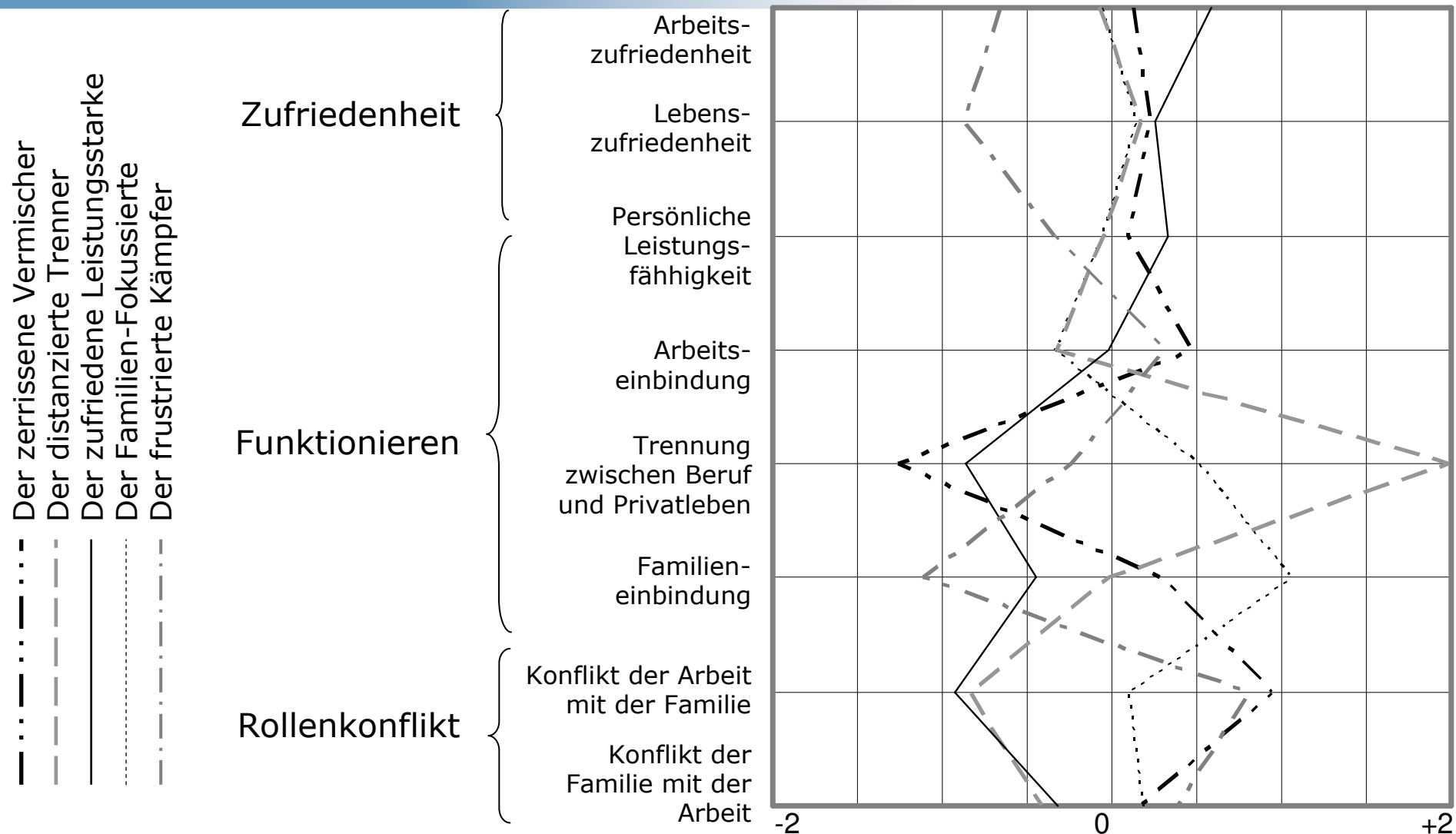
- 1) Arbeitstätigkeit & Unternehmen
z.B. Berufserfahrung, Aufgabenvielfalt
- 2) Balance Beruf-Privatleben
z.B. Erreichbarkeit, Rollenkonflikt
- 3) Eigene Person
z.B. Selbstmanagement, Führungskompetenz

Partner-Fragebogen

- 1) Arbeitstätigkeit Manager
z.B. Tagesaktivitäten des Managers
- 2) Balance Beruf-Privatleben Manager
z.B. Rollenkonflikt des Managers
- 3) Person des Managers
z.B. Selbstmanagement des Managers
- 4) Eigene Person des Partners
z.B. eigene Lebenszufriedenheit

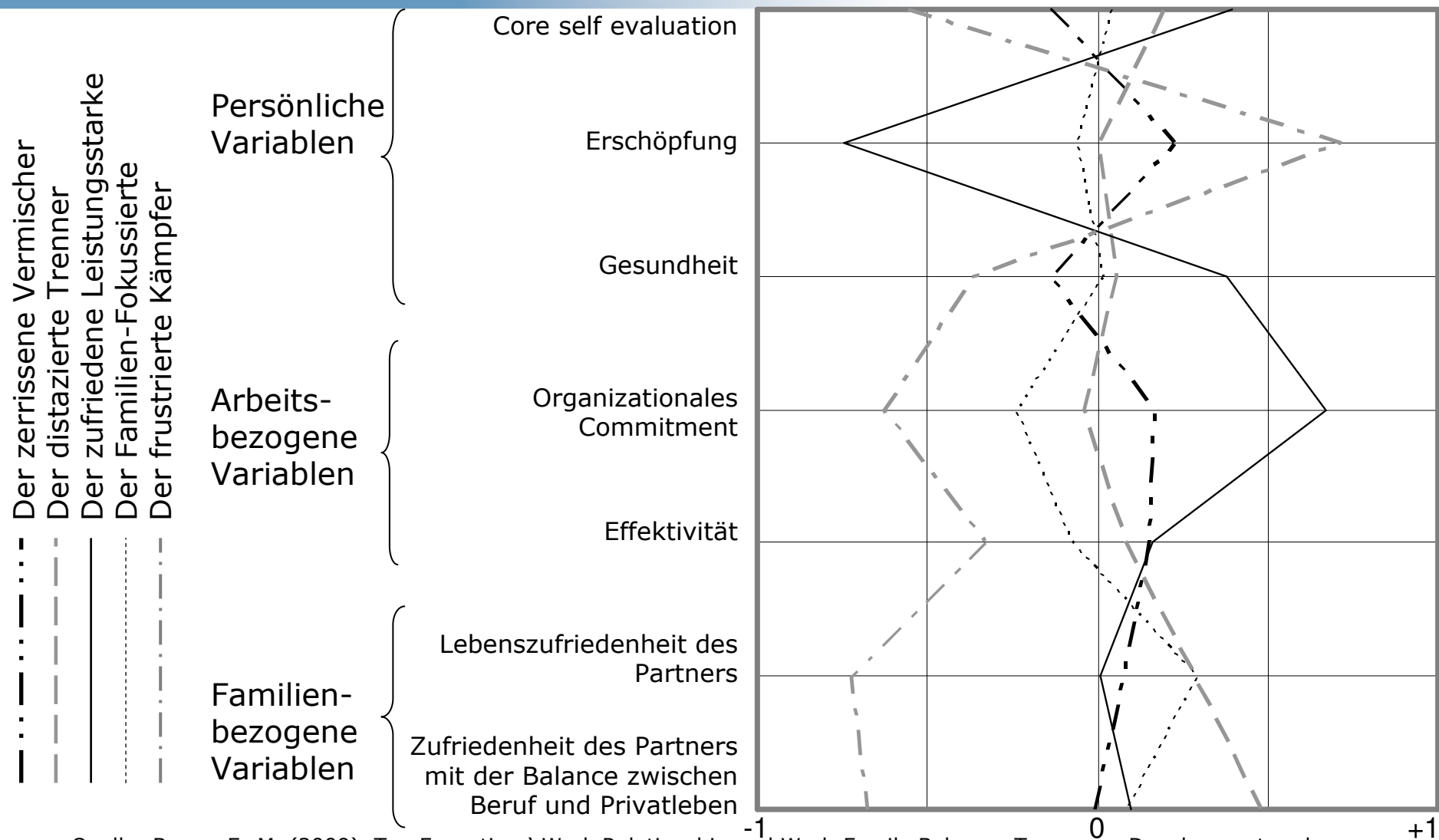
- ⇒ Das Verhältnis von Topmanagern zu ihrer Arbeit
- ⇒ Die Balance von Topmanagern zwischen Beruf und Privatleben

Taxonomie zur Balance von Topmanagern zwischen Beruf und Privatleben



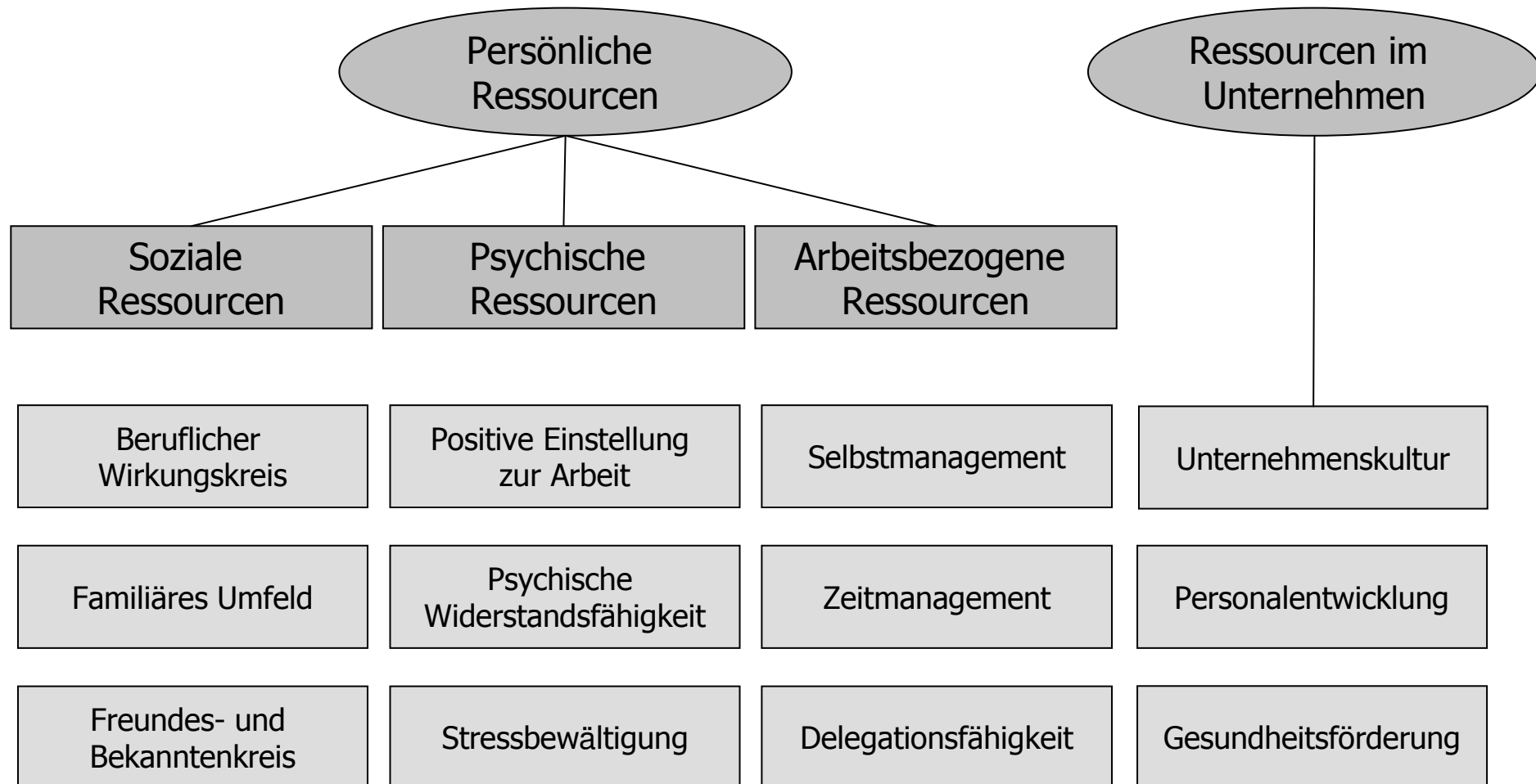
Quelle: Bauer, E.-M. (2009), Top Executives' Work Relationship and Work-Family Balance: Taxonomy Development and Performance Implications, Dissertation, Darmstadt.

Mit welchen Merkmalen hängt die Balance zusammen?



Quelle: Bauer, E.-M. (2009), Top Executives' Work Relationship and Work-Family Balance: Taxonomy Development and Performance Implications, Dissertation, Darmstadt.

Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Balance zwischen Beruf und Privatleben: Stärkung von Ressourcen



Quelle: Stock-Homburg, R./Bauer, E.-M. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Was können Manager/innen tun, um die Unterstützung durch die Familie zu stärken?

Was kurzfristig hilft:

- Vereinbarte private Termine konsequent wahrnehmen
- Der Familie mitteilen, wenn man sich voraussichtlich verspäten wird
- Familienmitglieder nach deren Befinden fragen
- Sich offen gegenüber Problemen zeigen, die den Partner/die Partnerin und die Familie betreffen
- Zu Hause authentisch sein und seine wahren Gefühle mitteilen
- Mindestens einen Tag pro Woche definieren, an dem man für das Unternehmen NICHT erreichbar ist

Was mittelfristig getan werden sollte:

- Familie bei Problemlagen um Unterstützung bitten
- Hilfsangebote der Familie annehmen und zeigen, dass man diese als wertvoll empfindet
- Zu starke zeitliche Vermischung von Arbeit und Privatleben vermeiden (häufiges Arbeiten am Abend, am Wochenende und im Urlaub)
- Erreichbarkeit für Familie mit dieser abstimmen
- Sich mit den Familienmitgliedern über wichtige Erlebnisse eines Arbeitstages austauschen
- Für ausreichende gemeinsame Besprechung privater Themen sorgen

Was langfristig verändert werden kann:

- Gemeinsame Interessen mit dem Partner/der Partnerin pflegen (z.B. regelmäßig gemeinsam Sport treiben)
- Sich einen festen Abend pro Woche nur für sich als Paar Zeit nehmen und etwas gemeinsam unternehmen
- Solche Freizeitaktivitäten finden und pflegen, die einen Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit darstellen
- Auf Freizeitbeschäftigungen verzichten, die zu Freizeitstress führen
- Für die Erledigung persönlicher und familiärer Angelegenheiten Zeit einplanen, so dass diese nicht unter Zeitdruck erledigt werden müssen

Was können Manager/innen tun, um ihre Stressbewältigung zu stärken?

Was kurzfristig hilft:

- Um zügige Lösung akuter Probleme bemühen
- Bei Problemen gezielt nach positiven Aspekten (Chancen, Lerneffekten) suchen
- Belastende Situationen in Bezug auf deren Ursachen analysieren und versuchen, diese zu beseitigen
- Sich innerlich von belastenden Situationen distanzieren, auf die man persönlich keinen Einfluss nehmen kann
- Bei Problemen analysieren, inwieweit man an deren Verursachung selbst beteiligt war, offene Selbstkritik üben bzw. die Verantwortlichen ansprechen

Was mittelfristig getan werden sollte:

- Verhaltensweisen erlernen, um stressige Situationen besser zu bewältigen (z.B. Stressbewältigungs- und Entspannungstechniken)
- Versuchen, die Bedeutung von Problemen realistisch zu bewerten
- Erkennen, wenn Gefühle drohen außer Kontrolle zu geraten, und gezielt eine Pause nehmen um sich zu sammeln
- Stress-Signale des Körpers ernst nehmen (z.B. feuchte oder zitternde Hände, Zucken im Gesicht, Schlafprobleme, Magenprobleme...)

Was langfristig verändert werden kann:

- Sich im positiven Denken üben
- Projekt- und Zeitplanung optimieren um Zeitdruck von vorne herein vorzubeugen
- „Helfer-Netzwerk“ optimieren, das in stressigen Zeiten entlasten kann
- Anzahl und Umfang der Aufgabenfelder überprüfen und ggf. versuchen, diese langfristig zu reduzieren

Was können Manager/innen tun, um ihr persönliches Selbstmanagement zu stärken?

Was kurzfristig hilft:

- Wichtigkeit von Terminwünschen vor Zusage genau prüfen
- Auch Eigentermine (z.B. für konzeptionelle Arbeiten) im Kalender festhalten
- Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit analysieren
- In den Arbeitstag regelmäßige Pausen einplanen
- Mindestens eine Stunde pro Tag für konzentriertes Arbeiten freihalten
- Sich verdeutlichen, inwiefern persönliche Leistungsfähigkeit von der Tageszeit abhängig ist; Hochs für schwierige bzw. wichtige Aufgaben nutzen; Pausen gezielt in Tiefphasen legen

Was mittelfristig getan werden sollte:

- Wichtige Aufgaben nicht dringend werden lassen
- Realistische Zeitpläne erarbeiten, sich dabei nicht komplett verplanen, sondern ausreichende Freiräume freihalten (z.B. für Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern oder operative Angelegenheiten)
- Ziele auf Aktualität und Realisierbarkeit überprüfen
- Aufmerksamkeit auf die Aufgabe fokussieren, die momentan erledigt wird
- Aufgaben (v.a. unerfreuliche) möglichst nur einmalig bearbeiten
- Individuelle Belastungsgrenzen definieren, bei deren Überschreitung sofort eingreifen

Was langfristig verändert werden kann:

- Weitgehende Harmonie zwischen persönlichen Zielen bzw. Werten und beruflichen Zielen schaffen
- Tagesablauf systematisch planen
- Dem alltäglichen Zeitdruck durch eine Minimierung von Terminen entgegenwirken
- Rückstände regelmäßig (z.B. immer zur Mitte des Monats) aufarbeiten
- Schreibtischorganisation optimieren, um einen schnellen Zugriff auf benötigte Unterlagen und ein funktionierendes Ablagesystem zu gewährleisten

Was können Manager/innen tun, um eine Balance-förderliche Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen zu stärken?

Was kurzfristig hilft:

- Eigenen Umgang mit der Balance als Vorbild für die Mitarbeiter nutzen
- In den Arbeitstag Pausen (z.B. Mittagspause) einplanen und diese zur Regeneration nutzen
- Sich auch einmal einen frühen Feierabend gewähren
- Berücksichtigung privater Verpflichtungen bei der beruflichen Terminplanung
- Sich gestatten, auch im Unternehmen Mensch zu sein und persönliche Belange (zumindest teilweise) zu artikulieren

Was mittelfristig getan werden sollte:

- Durch eigenen Führungsstil Rahmenbedingungen im Unternehmen schaffen, die eigene Balance und die der Mitarbeiter unterstützen
- Eigene Leistungen und die der Mitarbeiter an Ergebnissen und nicht am Aufwand bewerten
- Flexible Arbeitszeitgestaltung zum Erhalt der Leistungsfähigkeit nutzen
- Wertschätzung sozialen Engagements auch außerhalb der Arbeit

Was langfristig verändert werden kann:

- Balance-förderliche Kultur vorleben und hiermit Standards im Unternehmen setzen
- Leben von Balance als Wert im Unternehmen
- Förderung einer Kultur der Wertschätzung für effizientes Arbeiten an Stelle von langer Anwesenheit am Arbeitsplatz
- Implementieren persönlicher Freiräume von Mitarbeitern als Wert in der Unternehmenskultur
- Etablieren einer regelmäßigen Teilnahme an Gesundheitschecks (zum frühzeitigen Erkennen von Überlastung und Fehlbeanspruchungen)

Kontakt

Eigene Publikationen:

- Bauer, E.-M. (2009), Top Executives' Work Relationship and Work-Family Balance: Taxonomy Development and Performance Implications, Dissertation, Darmstadt.
- Stock-Homburg, Ruth/Bauer, Eva-Maria (2008), Abschalten unmöglich?, Harvard Business Manager, Juli, S. 10-15
- Stock-Homburg, Ruth/Bauer, Eva-Maria (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 34/2007, 20. August 2007, S. 25-32.

Kontakt:

Dipl.-Psych. Eva-Maria Bauer
Reichertshalde 28
71642 Ludwigsburg

baurev@yahoo.de

Backup

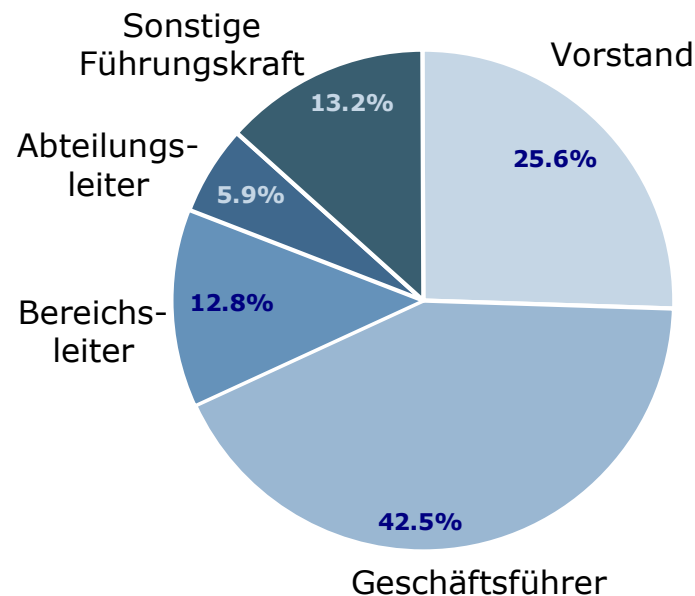
Wer wurde interviewt?

- 35 Topmanagern (darunter vier Frauen)
- 6 Personalverantwortlichen
- 2 Management-Coaches
- 5 Wissenschaftlern

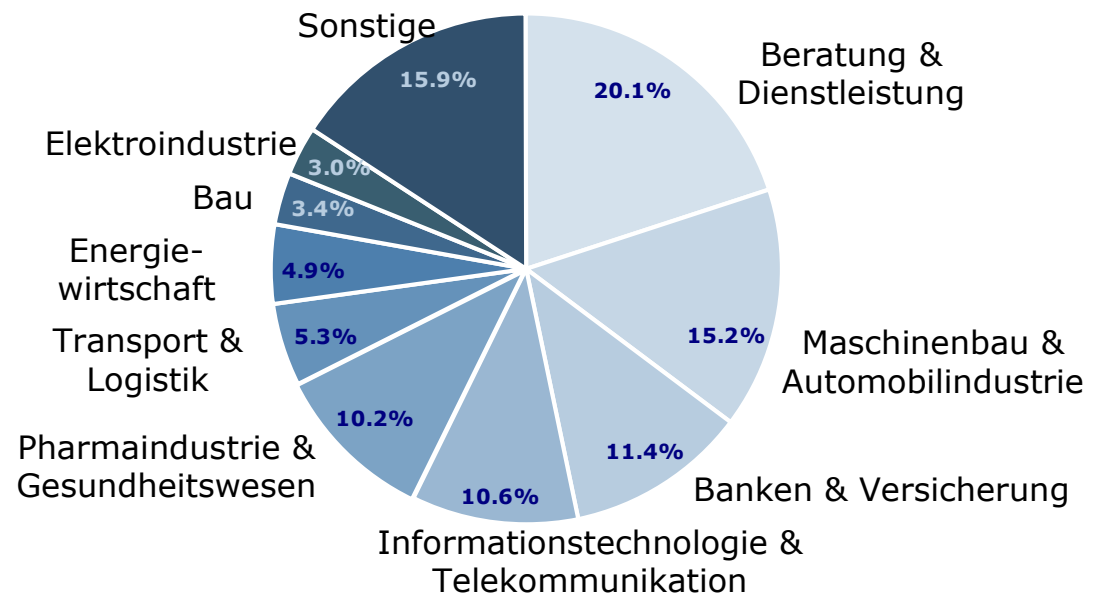
- Interviewdauer: 24-70 Minuten (Mittelwert: 43 Minuten)
- Alter: 30-75 Jahre (Mittelwert: 50,6 Jahre)
- Geschlecht: 5 Frauen
- Berufserfahrung: 1-37 Jahren als Manager tätig (Mittelwert: 16,57 Jahre)
- Familienverhältnisse:
 - 81,4% verheiratet, 11,6% in fester Partnerschaft
 - 90,7% haben 1-4 Kinder (Mittelwert: 2) im Alter von 1-43 Jahren (Mittelwert: 19,47)

Wer wurde befragt?

75% Männer
96% verheiratet
ø 45,5 Jahre alt
ø 14 Jahre auf Managementposition
60,2% Großunternehmen, 39,8% KMU

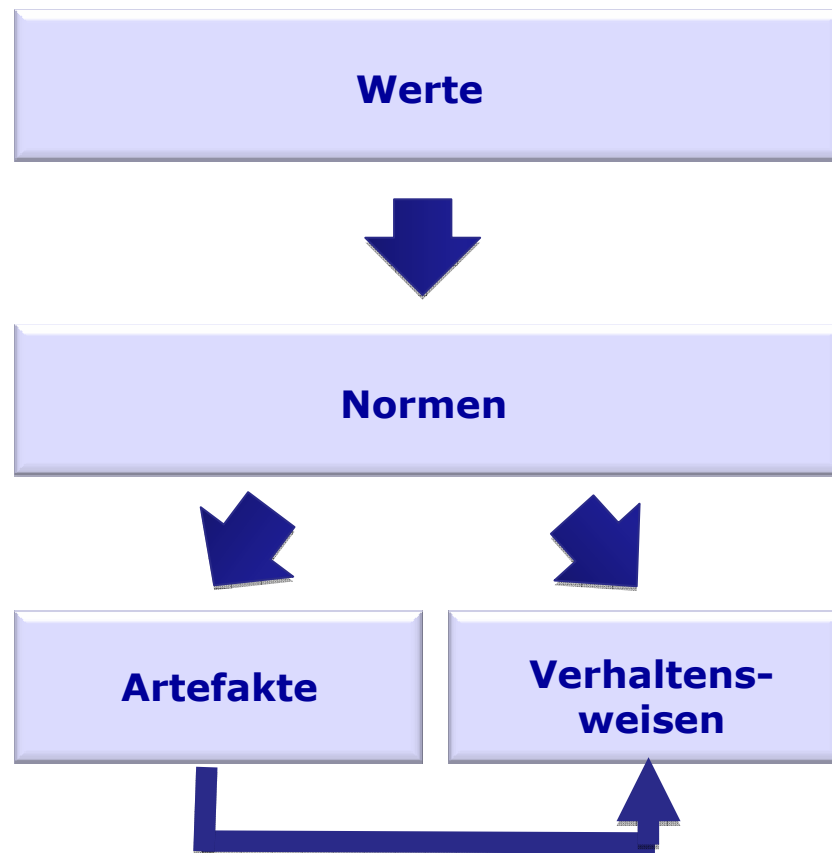


Hierarchieebene der Befragten



Branche der Befragten

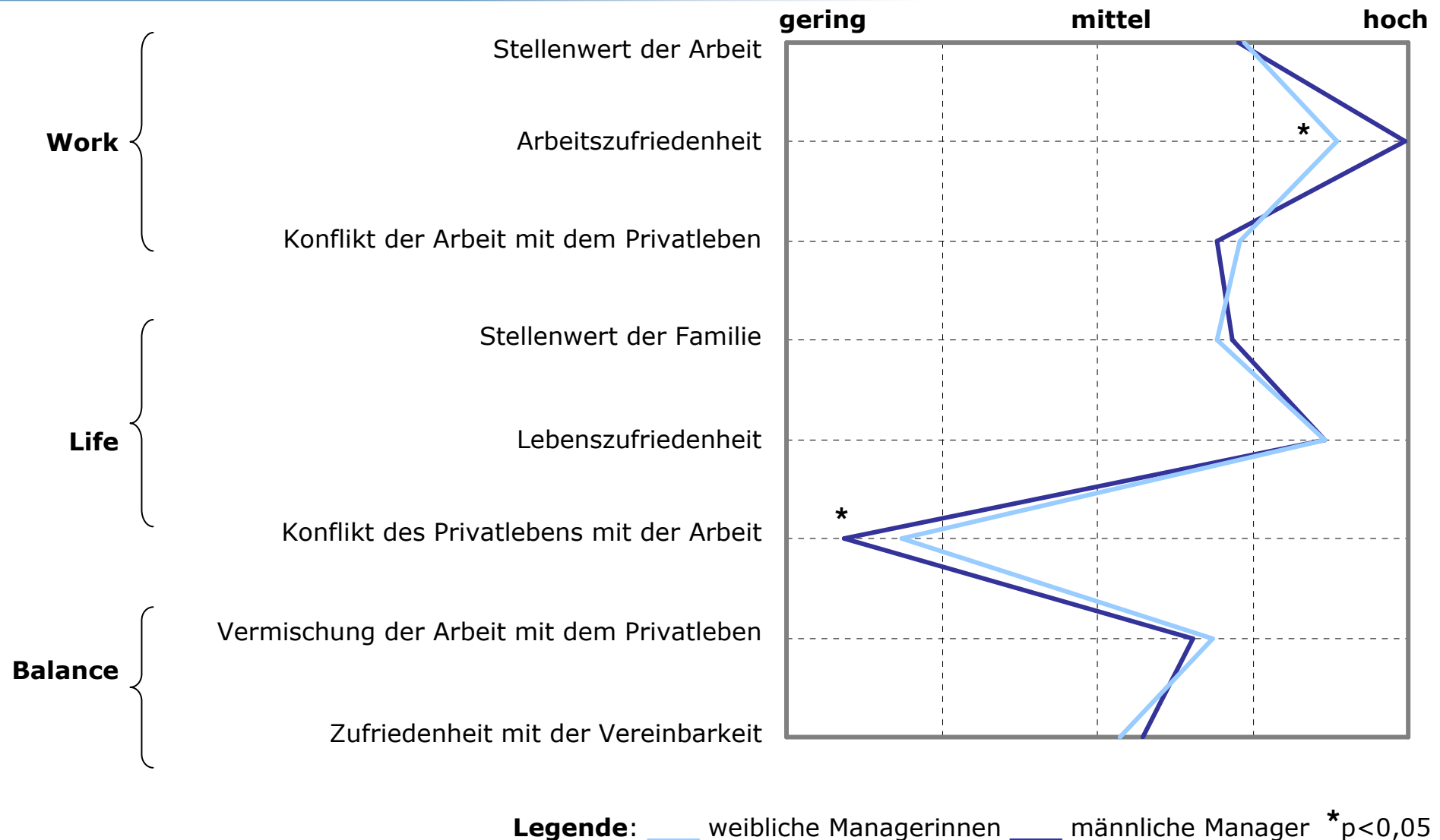
Hohe Relevanz der Unternehmenskultur



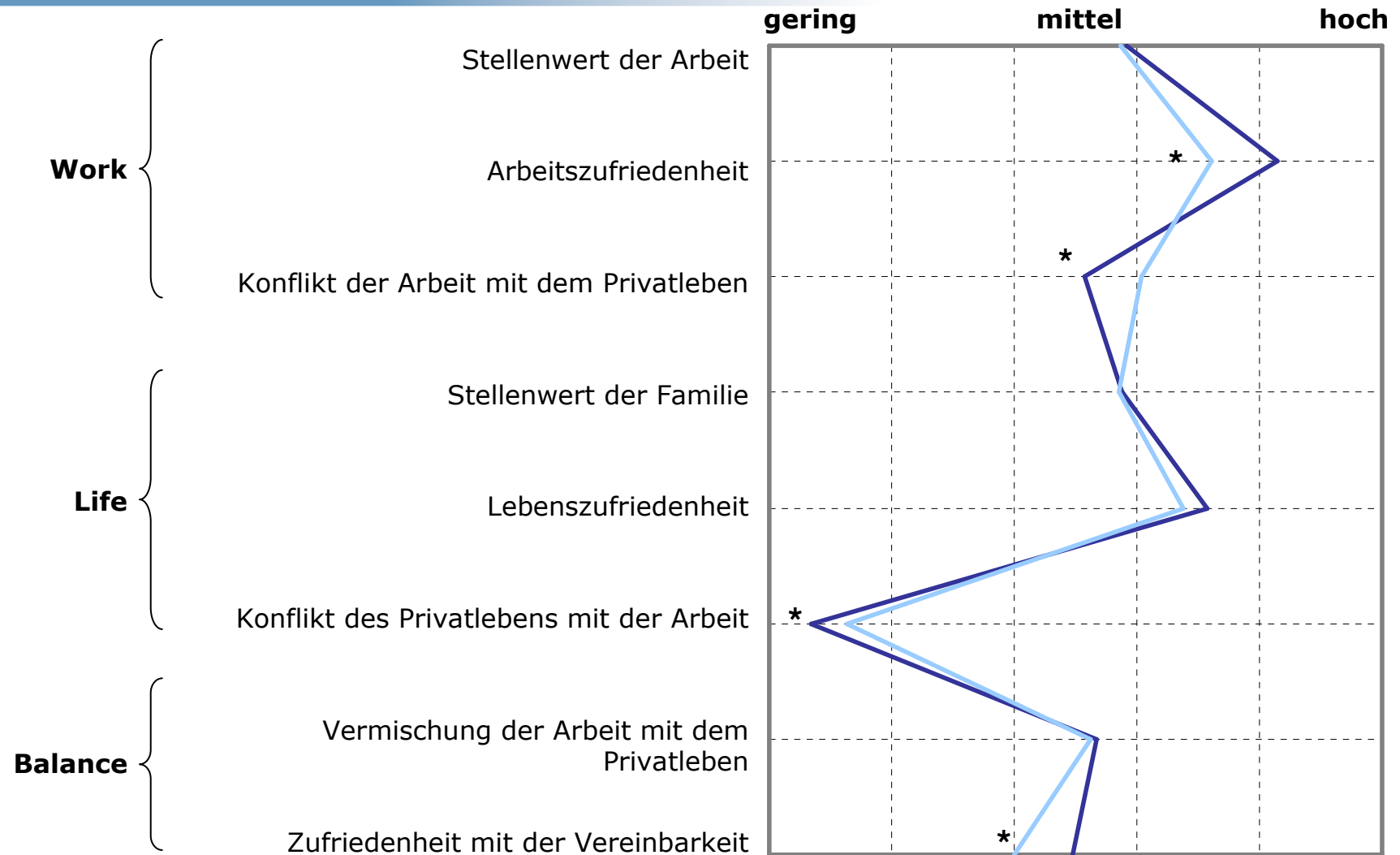
Förderung der Balance zwischen Beruf und Privatleben durch ...

- Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung
- Verankerung psychischer Gesundheit der Mitarbeiter als Wert im Unternehmen
- Respektieren persönlicher Freiräume von Managern (vs. Erwarten permanenter Erreichbarkeit)
- Toleranz gegenüber familiären Verpflichtungen von Managern
- Unterbinden von „Anwesenheitsmarathons“
- Vorleben einer zufrieden stellenden Balance durch das obere Management

Welche Unterschiede gibt es in Bezug auf die Balance männlicher und weiblicher Manager/innen?



Welche Unterschiede gibt es in Bezug auf die Work-Life-Balance reiferer und jüngerer Manager/innen auf?



Legende: — jüngere Manager/innen (<45 J.) — reifere Manager/innen *p<0,05