



*Work-Life-Balance – auch
etwas für Führungskräfte?*

Was oft vergessen wird, ist, dass das Gegenteil von Arbeit nicht Freizeit ist, sondern Untätigkeit oder Ruhe. An dieser Stelle möchten wir für einmal die Vorgesetzten anhalten, Pause zu machen.

Was Mitarbeitende längst fordern, leben Führungskräfte immer noch nicht vor. Doch damit sich alle wohlfühlen, braucht es Vermittler. Vor allem in den mittleren Reihen.

Bei einer Befragung von Hochschulabgängern wurde festgestellt, dass den jungen Nachwuchskräften die Work-Life-Balance wichtig ist, was nicht weiter überrascht. Was aber aufhorchen lässt, sind die Antworten auf die Frage, was sie denn unter dieser Work-Life-Balance verstehen. An erster Stelle aller Definitionen stand, dass sie sich wohlfühlen möchten bei ihrer Arbeit. Es geht also nicht primär um eine Optimierung der Freizeit, sondern darum, dass sie eine Arbeitsumgebung suchen, in der sie sich wertgeschätzt fühlen. Was aber hat das Wohlfühlen bei der Arbeit mit Work-Life-Balance zu tun? Vermutlich ist vielen Nachwuchskräften klar, dass sich in einer digitalen Umwelt mit permanenter Erreichbarkeit die Trennlinie zwischen Beruf und Freizeit nicht mehr so einfach ziehen lässt. Die Anforderungen des Berufs machen nicht halt vor dem Privatleben, und viele Firmen halten es für selbstverständlich, dass E-Mails auch mal am Abend oder am Wochenende gelesen und beantwortet werden.

Leistungsdruck in der Freizeit. Ein Lösungsansatz, den viele wählen, ist eine möglichst aktive Gestaltung ihrer Freizeit nach dem Motto: wenn ich schon nur wenig Freizeit habe, möchte ich sie so optimal wie möglich nutzen. Und auch in der Freizeit geht es dann um Leistung – ein Beleg dafür ist die steigende Zahl an Freizeitsportlerinnen und Freizeitsportlern, die jeden Schritt elektronisch messen und ein akribisches Controlling ihrer Leistungssteigerung betreiben. Was dabei vergessen wird, ist, dass das Gegenteil von Arbeit nicht Freizeit ist, sondern Untätigkeit oder Ruhe. Wer im Sinne einer Work-Life-Balance im Privatleben keine dienstlichen E-Mails bearbeitet, dafür aber privatem Stress ausgesetzt ist, wird die Balance nicht finden. Es geht darum, dass sich Phasen der Anspannung mit Phasen der Entspannung abwechseln müssen, damit wir nicht krank werden.

Work-Life-Balance auch in der Chefetage. Ein anderer Lösungsansatz eine Work-Life-Balance zu erreichen könnte darin bestehen, den Arbeitsbereich so zu gestalten, dass man sich dort wohler fühlen kann; also das, was die befragten Nachwuchskräfte als oberste Priorität genannt hatten. Dabei spielen die Vorgesetzten eine Schlüsselrolle. Sie hingegen sind aber oft hin und her gerissen zwischen den Wünschen der Mitarbeitenden und ihrer eigenen Situation. Das Problem ist, dass die Suche nach Work-Life-Balance inzwischen auf der Ebene der Mitarbeitenden mehr oder weniger akzeptiert ist – aber noch nicht in der Führungsetage, obwohl deren Work-Life-Balance in den vergangenen Jahren am stärksten von Life zu Work verschoben wurde.

Mittleres Management in der Zwickmühle. Wir wissen schon lange, dass ein erhebliches Potenzial darin liegt, wenn man den Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung gibt, sie besser in Entscheidungen einbindet und sie mitgestalten lässt. Sie fühlen sich dann wohl im Sinne ihrer Work-Life-Balance, aber es erfordert eine andere Art der Führung, als

viele sie gelernt haben. Dieser Wandel zu mehr Mitgestaltung kommt aber nicht von oben, sondern von unten. Und damit ist die Zwickmühle für viele mittlere Führungskräfte gesetzt: Das Top-Management erwartet von den tieferen Hierarchien nach wie vor die konsequente und widerspruchslöse Umsetzung zentraler Vorgaben, während gleichzeitig von unten mehr Einbindung und mehr Gestaltungsraum gefordert wird. Es ist also höchste Zeit, neue Rollen für das mittlere Kader zu finden. Wir sollten versuchen, aus Vorgesetzten „Vorgenetzte“ zu machen. Wenn es gelingt, die Mehrzahl der Führungskräfte aus der beschriebenen Zwickmühle zu befreien und ihnen neue Perspektiven zu geben, werden sie sich nicht mehr nur als Teil einer Befehlskette verstehen, sondern auch als Vermittler bzw. Netzwerker. Und die Wertschätzung ihnen gegenüber wird nicht mehr nur auf der Umsetzung von Vorgaben beruhen, sondern in hohem Mass auch auf der Gestaltung von Beziehungen innerhalb von Teams und über Teamgrenzen hinweg. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitenden sich wohlfühlen und ihre Work-Life-Balance finden.

Auf die Verbindung kommt es an. Wie kann solch eine Rolle als Vermittler aussehen? Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird es bei uns in der Schweiz darauf ankommen, flexibel, agil, anpassungsfähig und vor allem schnell zu sein. Dazu brauchen wir Führungs- und Kommunikationsstrukturen, die Netzwerke nicht nur zum Übertragen von Daten nutzen, sondern auch dazu, Mehrwert durch starke Verbindungen zu erzeugen. Patrick Cowden, der Autor des Bestsellers „Neustart“, spricht von dem Dreiklang aus „connect“, „align“ und „commit“. Damit meint er, dass es nicht mehr genügt, die Ziele der Mitarbeitenden in die gleiche Richtung zu lenken („align“) und sie zu motivieren („commit“). Der entscheidende Unterschied liegt im „connect“, das heisst in der Gestaltung belastbarer Arbeitsbeziehungen. Dazu braucht es Führungskräfte als „Vorgenetzte“, die das können und wollen. Damit sich für alle Beteiligten nicht nur das betriebswirtschaftliche Ergebnis, sondern auch der Wohlfühlfaktor Arbeit deutlich steigern lässt, braucht es folgende Voraussetzungen: ein entsprechendes Umfeld sowie Führungskräfte, die sich sorgfältig auf die neue Netzwerk-Dimension ihrer Aufgabe vorbereiten. Man könnte auch sagen, dass wir die Verbindungen zwischen den Mitarbeitenden („connect“) brauchen, damit auch die Verbindung zwischen Arbeit („work“) und Privatleben („life“) gelingen kann. Und damit sind wir dort, wo wir alle hinwollen. Wir wollen attraktive Arbeitsplätze haben, sei das aus der Sicht der Arbeitgebenden im Wettbewerb um die besten Talente, sei es aus der Sicht der Arbeitnehmenden, die unter dem Begriff Work-Life-Balance vor allem eine Arbeitsumgebung verstehen, in der sie respektiert sind und sich wohlfühlen. Und das gilt nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für deren Vorgesetzte.

MATTHIAS MÖLLENEY, 55, ist Leiter des Centers for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Zudem führt er mit seiner Frau Regine die Firma *peopleXpert* in Uster, die auf persönliche und berufliche Veränderungsprozesse spezialisiert ist.



Es wird Zeit, neue Rollen für das mittlere Kader zu finden. Aus Vorgesetzten müssen „Vorgenetzte“ werden, die sich aus der Zwickmühle des Druck von oben und unten befreien können. Das Ziel ist es, dass sich künftig sämtliche Mitarbeitenden wohlfühlen und ihre Work-Life-Balance finden.