

Julian van Essen

Work-Life-Balance als Herausforderung in der Personalführung

Wie können Führungskräfte die Work-Life-Balance
ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen?

SOCIAL*Plus*

Julian van Essen

**Work-Life-Balance als
Herausforderung in der
Personalführung**

**Wie können Führungskräfte die
Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter
positiv beeinflussen?**

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.

Impressum:

Copyright © Social Plus 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 <i>Work-Life-Balance</i> – Grundlagen und Stand der Forschung.....	4
2.1 Begriffliche Grundlagen	4
2.2 Die Rolle von Führungskräften im <i>Work-Life-Balance-Prozess</i> : Sue Campbell Clarks Border Theory	10
2.3 Die Gesellschaft im Wandel: <i>Entgrenzung</i> von (Führungs-)Arbeit.....	12
3 <i>Work-Life-Balance</i> als Aufgabe für Führungskräfte: Einflussmöglichkeiten und begrenzende Faktoren	17
3.1 <i>Work-Life-Balance</i> als Aufgabe für Führungskräfte?.....	17
3.2 Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die <i>Work-Life-Balance</i> ihrer Mitarbeiter*innen	19
3.3 Analyse der Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die <i>Work-Life-Balance</i> ihrer Mitarbeiter*innen.....	23
3.4 Die Rolle von Führungskräften im <i>Work-Life-Balance-Prozess</i> ihrer Mitarbeiter*innen – Ergänzung von Sue Campbell Clarks Border Theory.....	31
4 Fazit und Ausblick.....	36
Literaturverzeichnis.....	40
Anhang	51

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Diverse Definitionen von Work-Life-Balance	51
Tabelle 2: Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter*innen.....	59
Abbildung 1: Das Wippen-Modell nach Kastner	52
Abbildung 2: Sue Campbell Clarks Border Theory.....	52
Abbildung 3: Ressourcen und Stressoren von Führungskräften des unteren und mittleren Managements.....	60
Abbildung 4: Um die gewonnenen Erkenntnisse ergänzte Version von Clarks Border Theory	61

1 Einleitung

Work-Life-Balance – dieser arbeitsweltliche Begriff genießt derzeit große Prominenz in Deutschland. So greift etwa eine große Möbelhauskette aus Schweden die Thematik im Rahmen einer aktuellen Werbekampagne auf und bemängelt, dass niemand mehr Zeit zum Schlafen habe, weil sich jeder nur noch um seine *Work-Life-Balance* kümmere (vgl. IKEA Deutschland 2019). Der kritische Grundton des Werbevideos lässt sich auch in der einschlägigen Fachliteratur wiederfinden, im Rahmen welcher das Thema kontrovers diskutiert wird. Kritisch werden vor allem anhaltende, sowohl betrieblich als auch gesellschaftlich herbeigeführte Wandlungsprozesse von Arbeit gesehen, welche unter anderem die *Entgrenzung* und *Subjektivierung von Arbeit* nach sich ziehen (vgl. u.a. Moldaschl / Voß 2002; Gottschall / Voß 2005). Die damit verbundene Auflockerung oder sogar Aufhebung von Grenzen zwischen den Sphären Arbeit und Leben stellt Arbeitnehmer*innen vor die Aufgabe, die Verzahnung zwischen den Lebensbereichen eigenständig zu bewältigen. Dies hat in den vergangenen Jahren vermehrt zu negativen Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit von Arbeitskräften geführt (vgl. Krause et al. 2010, S. 34). Ein entscheidender Grund dafür ist, dass gerade die Arbeitnehmer*innen, die in zeitlicher und räumlicher *entgrenzten* Arbeitsverhältnissen tätig sind, nicht nur neue Freiheiten wahrnehmen. Oftmals gehen diese mit einer Extensivierung und Intensivierung von Arbeit einher und können sich negativ auf die *Work-Life-Balance* auswirken (vgl. Kratzer 2003).

Auch personalpolitische Konzepte, die das Thema *Work-Life-Balance* aufgreifen und, interessiert an der Gesunderhaltung der Arbeitskräfte, ihren Mitarbeiter*innen Maßnahmen zur Unterstützung bei Vereinbarkeitsproblemen anbieten, rücken häufig in den Mittelpunkt der Kritik. Grund dafür scheint die von Seiten der Wissenschaft angeprangerte fehlerhafte Implementierung betrieblicher Maßnahmen zu sein: Oftmals entstehen Ambivalenzen durch die Aufrechterhaltung von auf Leistung fokussierten Strukturen bei gleichzeitiger Flexibilisierung von Arbeit (siehe dazu vor allem Kratzer et al. 2015). In diesem Zusammenhang werden Führungskräfte häufig in die Verantwortung gerufen. Ihre elementare Bedeutung für die *Work-Life-Balance* von Mitarbeiter*innen scheint in der Fachliteratur unumstritten zu sein (vgl. u.a. Felfe et al. 2017; Collatz / Gudat 2011; Seebacher / Klaus 2004). Auch Sue Campbell Clark erkennt im Rahmen ihrer *Border Theory* die Wichtigkeit von Führungskräften für den *Work-Life-Balance-Prozess* (siehe Kapitel 2.1.2.) und verortet diese als *Border Keepers* [*Grenzwächter*innen*; Übersetzung d. Verf.] (vgl. Clark 2000). Weder der wissenschaftliche Diskurs um die

Möglichkeiten der Einflussnahme von Führungskräften auf die Gesunderhaltung der Mitarbeiterschaft, nach Clarks Theorie berücksichtigen in angemessenem Maße Faktoren, welche die positive Einflussnahme von Personalführenden auf die *Work-Life-Balance* der Mitarbeiter*innen in der Praxis erschweren oder begrenzen können. Dass Führungskräfte, wie jedes Individuum, in sozialen Kontexten nicht völlig frei in ihrem Handeln sind, konstatieren bereits grundlegende Sozialtheorien (vgl. u.a. Habermas 1981, Luhmann 1984). Die Berücksichtigung jener begrenzenden Faktoren scheint daher unumgänglich, um ein Verständnis davon zu erhalten, was die Aufgabe *Work-Life-Balance* für Führungskräfte bedeutet und welche Rolle sie im Balanceprozess der Arbeitnehmer*innen spielen bzw. spielen können. Deshalb macht es sich die vorliegende Arbeit zur Aufgabe, einen Beitrag zur Schließung bestehender Forschungslücken zu leisten. Konkret soll die vorliegende Arbeit zur Beantwortung folgender Fragen beitragen:

Welche Faktoren behindern oder begrenzen Führungskräfte in der (positiven) Einflussnahme auf den Balanceakt zwischen den Sphären und somit bei der Bewältigung der Aufgabe *Work-Life-Balance*?

Und welche Rolle können Führungskräfte im *Work-Life-Balance-Prozess* der Mitarbeiter*innen im Kontext *entgrenzter* Arbeit folglich einnehmen?

Um die aufgeworfenen Forschungsfragen im Rahmen dieser literaturbasierten Arbeit zu beantworten, soll zunächst hinterfragt werden, ob *Work-Life-Balance* vor dem Hintergrund *entgrenzter* Arbeit zur Aufgabe von Führungskräften des unteren und mittleren Managements wird. Darauf aufbauend soll untersucht werden, auf welche Art und Weise Personalführende den Balanceprozess ihrer Mitarbeiter*innen (positiv) beeinflussen können, um dieser Aufgabe gerecht zu werden. Dazu sollen Erkenntnisse aus Arbeits- und Führungsforschung sowie sozialwissenschaftlichen Studien zum Thema *Work-Life-Balance* herangezogen werden. Mit Blick auf die vor allem auf theoretischen Erkenntnissen beruhenden Einflussmöglichkeiten soll im Anschluss die Brücke zur Praxis geschlagen und analysiert werden, welche Faktoren die positive Einflussnahme von Personalverantwortlichen erschweren oder begrenzen können und auf welche Art und Weise sie dies tun. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird das Modell von Sue Campbell Clark abschließend geprüft und ergänzt.

Für die Analyse relevant werden dabei besonders Führungskräfte des unteren und mittleren Managements, also Team- und Abteilungsleiter*innen, Projektleiter*innen und Meister*innen, sein, da vor allem auf diesen Führungsebenen operative