

Risikogruppe Management – Belastungen und Verfügbarkeitserwartungen von Führungskräften in modernen Unternehmen

Erstes ExpertInnenforum des Projekts „Frauen in Karriere“
München, 27./28. Januar 2011

Tobias Kämpf

Management als Risikogruppe für Burn-Out

- Zahlreiche Studien thematisieren Führungskräfte vor allem als „Verursacher“ psychischer Belastungen
- Eigene empirischen Untersuchungen (DiWa-IT) zeigen: Führungskräfte sind selbst Betroffene hoher Belastungen
- Führungskräfte → Risikogruppe für Burn-Out und andere psychische Erkrankungen
- Besonders betroffen sind „wertorientierte“ Führungskräfte – sie drohen an ihren eigenen Ansprüchen an gute Führung „zu verbrennen“

Hohe Anforderungen an das Management im Unternehmen 2.n

- Arbeit, Organisation und Führung verändern sich grundlegend: Vom Prinzip „Fürstentum“ zur systemischen Organisation
 - „Zahlen“ durchdringen alle Arbeitsbereiche und Führungsebenen bis zu den einzelnen Mitarbeitern
 - Neue Qualität der Einbettung in organisatorisches Gefüge: Tempo und Komplexität der Prozesse nehmen zu
 - Neue Schnittstellen und Abhängigkeiten → Abstimmungsbedarf und Konflikte
- Karrieren werden „ausschließlich“ – verlangt wird absolute ...
 - ... zeitliche Verfügbarkeit
 - ... räumliche Verfügbarkeit
 - ... motivationale Verfügbarkeit
- Hoher Leistungsdruck für Führungskräfte im „System permanenter Bewährung“
 - Performance statt Seniorität: Jeden Tag gilt es mit überdurchschnittlichen Leistungen neu zu zeigen, dass man es verdient hat, Karriere zu machen
 - Öffentlichkeit als permanente Bewährungsprobe
- Die Belastungen steigen – „es ist ein hoher Preis zu zahlen...“ (Abteilungsleiter)

Zeitliche Verfügbarkeit als Belastungsfaktor

- Führungskräfte arbeiten lange ...
 - Hohe absolute Arbeitszeiten sind in allen Fallunternehmen die Regel
 - Unteres Management: mehr als 45h Wochenarbeitszeit
 - Mittleres und oberes Management: Wochenarbeitszeiten von mehr als 50 h bestimmen den Arbeitsalltag
- ... und flexibel
 - Blackberry & Co erlauben permanente Erreichbarkeit – 24by7
 - Ab Abteilungsleiter aufwärts wird diese auch von den Führungskräften erwartet – auch am Wochenende oder in den Ferien
 - Karriere bedeutet in der Praxis die Aufgabe der eigenen Zeitsouveränität
- Im „System permanenter Bewährung“ wird das Ziehen von Grenzen zur neuen Herausforderung
 - Regenerationsphasen werden zunehmend weniger
 - Arbeit an der Grenze der Belastbarkeit als Normalzustand
 - Ausgeglichene Work-Life-Balance erscheint vielen als „mission impossible“

Führungskraft in Teilzeit ?!

- Trotz Bemühungen der Unternehmen sind die Möglichkeiten für eine „Teilzeit-Karriere“ weiterhin eingeschränkt
 - Vollzeit bleibt für Führungskräfte der Normalfall
 - Lediglich auf der untersten Führungsebene sind Teilzeit-Führungskräfte hin und wieder zu finden – in vielen Unternehmen gilt aber selbst das als unmöglich
 - Fast nur weibliche Führungskräfte arbeiten Teilzeit
- Teilzeit in der Praxis
 - Teilzeit für Führungskräfte heißt 80%
 - Die „verlorene“ Zeit wird an den anderen Arbeitstagen kompensiert
 - Positive Erfahrung: Schrittweiser Gewinn von Zeitsouveränität
 - Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, Skepsis im oberen Management
- Selbstwahrnehmung der weiblichen Führungskräfte → Teilzeit als „Karriere-killer“
 - Permanente Präsenz wichtig, um sich für weiteren Aufstieg in Position zu bringen
 - Wachsende zeitliche Anforderungen nicht mit Teilzeit in Einklang zu bringen

Frauen mit Aufstiegsambitionen im Dilemma

- Karriere als Führungskraft → Vereinbarkeit von Arbeit und Familie wird zur täglichen Herausforderung
 - Mit jedem „Schritt nach oben“ wachsen die zeitlichen Anforderungen und Belastungen
 - „Nullsummenspiel“: Fokus auf Karriere oder Familie
- Frauen im Dilemma
 - Mit jedem weiteren Karriereschritt drohen die mühsam erarbeiteten Arrangements zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu erodieren
 - Bewusster Verzicht auf den nächsten Karriereschritt ist oftmals die Folge – „... diesen Preis will ich nicht zahlen...“
 - Drohende Folge: „Wer sich im Sinne von Gesundheit und persönlichen Zielen nachhaltig verhalten will, muss auf Karriere verzichten“ ?
- Eindimensionale Auswahl der Führungskräfte – Wer macht Karriere?
 - Diejenigen, die besonders kompetent sind, ...
 - ... oder diejenigen, die bereit sind, den höheren Preis zu bezahlen?

Stellschrauben

- **Empowerment**
 - Führungskräfte müssen ihren Arbeitsbereich so gestalten können, dass Nachhaltigkeit möglich ist
- **Lebensphasensensible Karrierekonzepte**
 - Karrieren so gestalten, dass die Familienphase nicht zum „Karrierekiller“ wird
 - „Karriererepausen“ und einen späteren Beginn von Karrieren ermöglichen
- **Teilzeitkarrieren**
 - Innovative Modelle entwickeln und die Akzeptanz von Führung in Teilzeit stärken
- **Kinderbetreuung**
 - Eigeninitiative der Unternehmen ist gefordert, um flexible Betreuungsangebote zu schaffen
 - Zentrale Stellschraube, damit die Vereinbarkeit von Karriere und Familie möglich wird

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs

ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

andreas.boes@isf-muenchen.de

Prof. Dr. Rainer Trinczek, Dipl.-Pol. Anja Bultemeier

FAU Erlangen-Nürnberg / Institut für Soziologie

Kochstrasse 4

91054 Erlangen

+49 (0) 9131 85-22084

anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de