Erich R. Unkrig

Work-Life-Balance

Die Rolle der Führung

Inspirations by ILOS

August 2025

Wenn heute von einer zeitgemäßen Unternehmenskultur die Rede ist, fällt ein Begriff fast immer: Work-Life-Balance (WLB). Kaum eine Stellenanzeige, in der er nicht vorkommt. Kaum ein Führungskräfte-Workshop, in dem das Thema nicht auftaucht. Flexibilität, Selbstbestimmung und Achtsamkeit klingen nach einem Versprechen an eine neue Arbeitswelt, und sind es auch. Gleichzeitig zeigt der Blick in die Praxis: Zwischen dem Ideal und der gelebten Realität liegt häufig eine Lücke. Gerade Führungskräfte stehen im Zentrum eines Spannungsfeldes:

- Sie sollen Leistung ermöglichen und gleichzeitig Fürsorge zeigen.
- Sie sollen klare Ziele verfolgen und gleichzeitig empathisch kommunizieren.
- Sie sollen erreichbar sein und gleichzeitig Grenzen setzen.

Diese Gleichzeitigkeit ist herausfordernd. Nicht selten verlieren Führungskräfte in diesem Spagat ihre eigene Balance aus dem Blick. Und auch Mitarbeitende überschreiten ihre Belastungsgrenzen, aus Pflichtgefühl, Loyalität oder einem inneren (An-)Treiber oder auch Wert, der mehr verlangt, als langfristige Vitalität.

Diese Beobachtungen sind Ausgangspunkt für meine Auseinandersetzung mit WLB anhand offensichtlicher Fragen: Warum bleibt echte Work-Life-Balance so schwer erreichbar, obwohl sie organisatorisch längst gewollt ist? Und was können Führungskräfte konkret tun, um Balance nicht nur zu fordern, sondern zu ermöglichen?

Work-Life-Balance als Führungsaufgabe

Lange galt WLB als Privatsache: Wer sich zu sehr belastete, galt als schlecht organisiert. Heute ist klar: In einer digitalisierten, entgrenzten Arbeitswelt reicht diese Sicht nicht mehr aus. Berufliches und Privates sind enger miteinander verwoben als je zuvor, durch Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit und die Erwartung an "permanente Präsenz", ob sichtbar oder virtuell. Insoweit ist WLB nicht mehr nur eine individuelles Erwartungshaltung, sondern ein organisationales Thema, und zunehmend auch eine Führungsfrage. Denn wer Menschen führt, prägt maßgeblich, wie Belastung, Pausen, Verfügbarkeit oder Prioritäten im Arbeitsalltag erlebt werden. Führungskräfte agieren bewusst oder unbewusst als kulturelle Multiplikatoren: durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation, ihre Entscheidungen. Damit wird WLB zum Gradmesser zeitgemäßer Führung. In einer Zeit, in der Arbeitgeberattraktivität, mentale Gesundheit und Fachkräftesicherung strategisch entscheidend sind, ist die Fähigkeit, gesunde Rahmenbedingungen zu schaffen, kein "Nice to have" mehr, sondern zentrale Führungsqualität.

Missverständnisse und Mythen rund um den Begriff

Trotz seiner Popularität ist der Begriff Work-Life-Balance nicht frei von Missverständnissen. Viele davon erschweren eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema.

- WLB als statischer Zustand: Häufig wird angenommen, man könne Balance "erreichen" und dann dauerhaft halten. In Wirklichkeit handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der ständige Anpassung erfordert – an Lebensphasen, Rollen, Anforderungen und Ressourcen.
- WLB als Thema für andere: Führungskräfte nehmen sich selbst oft aus dem Thema heraus – sei es aus Rollenverständnis, Zeitmangel oder Leistungsanspruch. Das ist fatal: Denn wer selbst keine Balance lebt, kann sie auch im Team nicht glaubwürdig ermöglichen.
- WLB als Gegensatzpaar: Die Vorstellung, Arbeit und Leben seien zwei Pole, die es auszubalancieren gilt, ist überholt. Arbeit ist ein Teil des Lebens – nicht sein Gegenteil. In der heutigen hybriden Welt braucht es neue Modelle wie Work-Life-Integration oder Life-Domain Balance, die flexibler und realistischer mit den vielen Rollen umgehen, die Menschen heute gleichzeitig ausfüllen.
- WLB als Wohlfühlprogramm: Maßnahmen wie Yoga-Angebote oder Workshop zur Stressbewältigung sind gut gemeint, aber oft symptomatisch. Sie greifen zu kurz, wenn strukturelle Überlastung oder unausgesprochene Erwartungen nicht thematisiert werden. Echte Balance entsteht durch strukturelle, kulturelle und persönliche Veränderungen – nicht nur durch punktuelle Angebote.

Was Führung konkret tun kann

Was braucht es also, um WLB nicht nur zu benennen, sondern aktiv zu gestalten? Einige Impulse aus meiner beruflichen Praxis scheinen hilfreich:

- Vorbildfunktion ernst nehmen: Wer selbst keine Grenzen wahrt, der/die wird es schwer haben, sie im Team zu etablieren. Führung beginnt bei der Selbstführung.
- Strukturen schaffen statt nur Angebote machen: Flexibilität braucht klare Vereinbarungen, keine ständige Verfügbarkeit. Es geht um echte Wahlmöglichkeiten, nicht um ein Mehr an Optionen ohne Orientierung.
- Balance zum Gesprächsthema machen: Führung bedeutet heute auch, über Belastung, Erwartungen, Ressourcen und Pausen zu sprechen – offen, ehrlich, regelmäßig.
- Spielräume erkennen und nutzen: Auch innerhalb vorgegebener Rahmen lassen sich oft mehr Freiräume gestalten als zunächst gedacht, durch Delegation, klare Prioritäten oder kreative Lösungen.
- Kultur gestalten, nicht nur Prozesse managen: Letztlich ist Balance eine Frage der Kultur: Wie wird über Arbeit gesprochen? Was gilt als „normal“? Wer wird wie gesehen? Führung hat hier großen Einfluss – durch Haltung, durch Sprache, durch Entscheidungen.

Work-Life-Balance zwischen Anspruch und Realität

WLB ist heute ein fester Bestandteil vieler Leitbilder, Employer-Branding-Kampagnen und Führungsrichtlinien. Sie steht symbolisch für eine mitarbeiterorientierte, zukunftsfähige Unternehmenskultur und für das Versprechen: „Wer hier arbeitet, kann Beruf und Privatleben in Einklang bringen.“ Doch wie viel Substanz steckt tatsächlich hinter diesem Versprechen?

Ein Blick auf aktuelle Studien und die berufliche Realität vieler Beschäftigter offenbart ein anderes Bild. Die Arbeitsverdichtung steigt, digitale Tools ermöglichen zwar Flexibilität, führen aber zugleich zu permanenter Erreichbarkeit. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend – im Homeoffice, in spätabendlichen Mails oder in spontanen Videocalls außerhalb der Regelarbeitszeiten. Die Digitalisierung nach der Pandemie hat den Raum für ortsunabhängiges Arbeiten erweitert, aber auch neue, oft unausgesprochene Verfügbarkeitsnormen etabliert. Dabei sind es nicht allein Organisationen oder Führungskräfte, die diese Entgrenzung forcieren. Auch Mitarbeitende selbst tragen häufig unbewusst zur Aufweichung gesunder Grenzen bei.

Ein zentraler Begriff in diesem Zusammenhang ist die „Grenzmoral“, die sich in zwei grundsätzlichen Mustern zeigt:

- Loyalitätsübererfüllung

Auch wenn es gerne anders gesehen wird: die meisten Mitarbeitenden handeln aus einem Verantwortungsgefühl heraus und möchten sich als engagiert, belastbar und loyal zeigen. Sie arbeiten freiwillig außerhalb ihrer Arbeitszeit, reagieren auf Anfragen am Wochenende oder spätabends und scheuen sich davor, klare Grenzen zu setzen. Aus Angst, „nein“ zu sagen oder Rückfragen zu provozieren, setzen sie sich selbst unter Druck – mit der Folge, dass aus individueller Initiative eine informelle Norm entsteht. Wer immer verfügbar ist, verschiebt Erwartungen, bei sich selbst, im Team und bei der Führungskraft. Besonders in den sogenannten Hochleistungskulturen, in denen formelle Hierarchien flach sind, etablieren sich diese unausgesprochenen Muster oft schnell – mit negativen Konsequenzen für die individuelle und kollektive Belastung.

- Selbstoptimierende Individualisierung

Auf der anderen Seite zeigt sich ein gegensätzliches Phänomen: Der Wunsch, Arbeit möglichst flexibel und passgenau an die eigene Lebensrealität anzupassen. Unter dem Deckmantel von Eigenverantwortung und Effizienz wird Arbeit in private Zeiten verschoben, etwa in die späten Abendstunden oder Wochenenden, was auf den ersten Blick wie zeitgemäße Selbststeuerung wirkt. Doch wo individuelle Bedürfnisse systematisch über kollektive Absprachen oder betriebliche Anforderungen gestellt werden, leiden Kolleginnen, Kollegen und oft die Teamkohärenz. Die Folge ist, dass sich Erwartungshaltungen sich auch hier verschieben, und aus Flexibilität Belastung für andere wird.

In beiden Fällen zeigt sich: Work-Life-Balance ist nicht nur eine strukturelle oder formale Herausforderung – sie ist eine Frage von Kultur und Bewusstsein. Gerade in hybriden Arbeitsmodellen braucht es klare Vereinbarungen, gegenseitige Rücksichtnahme und ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit. Denn Selbstbestimmung ist nicht gleichzusetzen mit Beliebigkeit. Wer Freiräume nutzt, trägt auch Verantwortung für deren Auswirkungen im Team. Führungskräfte stehen hier in einer entscheidenden Rolle: Sie müssen nicht nur Grenzen setzen, sondern auch schützende Rahmenbedingungen schaffen – gegen Überlastung ebenso wie gegen Überindividualisierung. Das erfordert

- eine klare Sprache über Erwartungen, Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten,
- das aktive Ansprechen verdeckter Übererfüllung,
- die Auseinandersetzung mit stillen Loyalitätsmechanismen,
- die bewusste Gestaltung einer Kultur, in der Balance nicht nur erlaubt, sondern auch eingeübt wird.

Fehlt diese bewusste Steuerung, entstehen Dynamiken, in denen strukturelle Unklarheiten auf psychologische Muster treffen und sich gegenseitig verstärken. So entwickelt sich eine Organisationskultur, in der Balance zwar gewünscht, aber kaum gelebt wird. Diese Diskrepanz zwischen Leitbild und Realität ist nicht allein ein Problem von Ressourcen oder Führungskompetenz. Sie ist Ausdruck eines komplexen Zusammenspiels aus Struktur, Erwartung, Haltung und Selbstbild auf individueller wie organisationaler Ebene. Wer WLB also wirklich fördern will, muss bereit sein, nicht nur Maßnahmen zu implementieren, sondern Kultur kritisch zu reflektieren, und zwar bei sich selbst, im Team, in der gesamten Organisation.

(M)ein Fazit

Work-Life-Balance ist kein Wohlfühlthema. Es ist ein Führungs- und Kulturthema und damit ein Schlüssel für Gesundheit fördernde, vitale und damit zukunftsfähige Arbeitswelten. Wer Balance ermöglichen will, muss bereit sein, nicht nur Maßnahmen umzusetzen, sondern auf allen Ebenen (vom Individuum bis zum System) Denk- und Verhaltensmuster zu hinterfragen. Die gute Nachricht: Es geht nicht um Perfektion, sondern um Bewusstheit. Nicht um Rezepte, sondern um Reflexion und Haltung. Denn WLB be-