

Erich R. Unkrig

Work-Life-Balance

Die Rolle der Führung

Inspirations by ILOS

Oktober 2025



Führungskräfte sind zentrale Akteure, wenn es darum geht, Work-Life-Balance (WLB) im beruflichen Kontext zu ermöglichen und nachhaltig zu verankern. Ihre Rolle geht damit weit über die individuelle Selbstführung hinaus, denn sie gestalten Rahmenbedingungen, prägen Verhaltensnormen und fungieren als Vorbilder für ihre Teams. Damit tragen sie eine doppelte Verantwortung, einerseits für die eigene Balance, andererseits für die ihrer Mitarbeitenden.

Vorbildfunktion & gelebte Grenzen

Das Verhalten von Führungskräften besitzt eine hohe Signalwirkung und prägt die gelebte Kultur weit stärker als formale Leitbilder oder Programme. Aus Sicht der Sozialen Lerntheorie orientieren sich Menschen primär an Vorbildern, indem sie beobachten, welches Verhalten anerkannt oder sanktioniert wird, und übernehmen implizit die wahrgenommenen Muster. Für Mitarbeitende bedeutet das: Nicht die offiziellen Leitsätze, sondern die Handlungen ihrer direkten Führungskraft bestimmen, was als „normal“ und erwartbar gilt. Wenn eine Führungskraft permanent erreichbar ist, spät nachts E-Mails versendet oder eigene Erholungszeiten missachtet, sendet sie bewusst oder unbewusst die Botschaft, dass auch das Team diesem Rhythmus folgen sollte. Umgekehrt vermitteln Führungskräfte, die Grenzen sichtbar respektieren, Pausen ernst nehmen und regenerative Routinen pflegen, dass Balance nicht nur möglich, sondern ausdrücklich erwünscht ist.

Studien im Themenfeld „Healthy Leadership“ zeigen, dass solches gesundheitsorientiertes Führungsverhalten direkt mit höherem Wohlbefinden, geringeren Stresssymptomen und gesteigerter Motivation bei Mitarbeitenden zusammenhängt. Diese Vorbildfunktion entfaltet eine besonders starke Wirkung, da Mitarbeitende ihr Verhalten vor allem am gelebten Alltag orientieren. Offizielle Leitbilder verlieren schnell an Glaubwürdigkeit, wenn sie im Führungsverhalten keine Entsprechung finden. Führungskräfte setzen daher mit jedem Handeln Standards und entscheiden damit faktisch, ob eine Kultur der permanenten Verfügbarkeit entsteht oder eine Kultur, die nachhaltige Leistungsfähigkeit und gesunde Balance ermöglicht.

Kommunikation braucht Offenheit & Verlässlichkeit

Ein weiterer zentraler Aspekt wirksamer Führung ist die Kommunikation. Die Praxis zeigt, dass Unklarheit über Erwartungen, Rollen und Prioritäten zu den größten Stressfaktoren im Arbeitskontext gehört. Gerade im Hinblick auf WLB verschärfen sich Belastungen oft dann, wenn Zielkonflikte unausgesprochen bleiben oder unausgesprochene Normen, wie etwa ständige Verfügbarkeit, die Zusammenarbeit prägen. Auch hier haben Führungskräfte eine Schlüsselfunktion, wenn sie Orientierung schaffen, indem sie s.m.a.r.t.e Zielvereinbarungen (spezifisch, messbar, attraktiv/akzeptiert, realistisch, terminiert) nutzen und so Transparenz über Erwartungen herstellen. Gleichzeitig helfen regelmäßige Feedbackgespräche, Missverständnisse frühzeitig auszuräumen, Belastungen zum Thema zu machen und individuelle Bedarfe in den Blick zu nehmen und anzusprechen. Ebenso wichtig sind klare Absprachen zur Erreichbarkeit, wie bspw. in Bezug auf Antwortzeiten, Umgang mit E-Mails außerhalb der Arbeitszeit oder der Vertretungsregelung im Urlaub. Darüber hinaus sollten Führungskräfte WLB aktiv in Teamgesprächen verankern. Entscheidend dabei ist, das Thema nicht als individuelles Defizit oder „Schwäche“ Einzelner darzustellen, sondern als gemeinsames Gestaltungsfeld, das die Leistungsfähigkeit und Resilienz des gesamten Teams betrifft. So entsteht ein kollektives Verständnis von Balance, das nicht nur den/die Einzelne/n entlastet, sondern auch eine Kultur der Offenheit und gegenseitigen Unterstützung fördert. Eine solche Kommunikationskultur wirkt doppelt, weil sie Unsicherheit und Konflikte reduziert und zugleich das Vertrauen stärkt, dass WLB kein Lippenbekenntnis, sondern ein ernst gemeintes Anliegen ist.

Unternehmensziele & persönliche Balance

Führungskräfte bewegen sich wie bereits an anderer Stelle angesprochen in einem Spannungsfeld aus dem Druck, ambitionierte Unternehmensziele zu erreichen und der Verantwortung für die Gesundheit und Motivation ihrer Mitarbeitenden. Diese Doppelrolle führt nicht selten zu paradoxen Situationen, etwa dann, wenn Effizienzsteigerungen kurzfristig durch Mehrarbeit realisierbar erscheinen, langfristig jedoch zu Erschöpfung und damit Leistungsverlust führen.

Professionelle Führung besteht darin, diese Spannungen bewusst zu managen, also Ziele realistisch zu priorisieren, Belastungen fair zu verteilen und gleichzeitig eine Kultur zu fördern, die nachhaltige Leistung ermöglicht.

Empowerment & Vertrauen als Balancefaktoren

Studien legen nahe, dass Mitarbeitende insbesondere dann eine hohe WLB erleben, wenn sie über Autonomie und Gestaltungsspielräume in ihrer Arbeit verfügen. Autonomie bedeutet dabei nicht nur freie Zeiteinteilung, sondern die Möglichkeit, Arbeitsweisen, Prioritäten und Lösungen eigenständig mitzugestalten. Dieses Gefühl von Selbstbestimmung wirkt nicht nur entlastend, sondern steigert nachweislich Motivation, Engagement und langfristige Leistungsfähigkeit. Führungskräfte können diesen Rahmen aktiv fördern, indem sie Vertrauen schenken, Verantwortung gezielt delegieren und den Fokus auf Ergebnisse statt auf Präsenz legen. Wer nicht die Dauer der Arbeitszeit oder permanente Verfügbarkeit kontrolliert, sondern die Qualität der Arbeitsergebnisse in den Mittelpunkt stellt, signalisiert Wertschätzung und schafft Freiräume. Gerade dieser Wechsel von einer Kontroll- zu einer Ergebnisorientierung ist entscheidend, damit Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln und gleichzeitig ihre individuellen Bedürfnisse nach Balance berücksichtigen können. Darüber hinaus tragen klare Absprachen und Transparenz in Zielsetzungen dazu bei, dass Gestaltungsspielräume nicht in Unsicherheit umschlagen. Autonomie braucht Orientierung, denn wenn Erwartungen, Rollen und Prioritäten nachvollziehbar sind, können Mitarbeitende ihre Arbeit eigenständig organisieren und mit ihren persönlichen Lebensrhythmen in Einklang bringen. So entsteht eine Kultur, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert: Führungskräfte zeigen, dass sie ihren Teams zutrauen, verantwortungsbewusst mit Freiheit umzugehen, während Mitarbeitende erleben, dass Wohlbefinden ebenso zählt wie Leistung. Auf diese Weise wird WLB nicht zu einem individuellen Privileg, sondern zu einem integralen Bestandteil zeitgemäßer Zusammenarbeit.

WLB - Handlungsempfehlungen für Quick Wins

Wie bereits ausgeführt verlangt WLB als Führungskompetenz langfristige Entwicklungsprozesse, die Selbstreflexion, kulturelle Veränderung und strukturelle Anpassungen umfassen. Gleichzeitig profitieren Führungskräfte und Teams davon, wenn erste Schritte unmittelbar sichtbar und wirksam werden. Quick Wins sind dabei kleine, leicht umsetzbare Maßnahmen, die rasch Wirkung entfalten und zugleich den Weg für nachhaltige Veränderungen bereiten. Sie schaffen das Vertrauen dahingehend, dass Balance nicht nur in der Theorie, sondern im Alltag möglich ist.

Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

- Balance als Führungsziel verankern

Vergleichbar mit Zielen zu Leistung oder Qualität sollten Führungskräfte WLB in ihre Führungsagenda aufnehmen. Entsprechend sollte das Thema regelmäßig Bestandteil von individuellen Zielvereinbarungen sowie von Mitarbeiter-, Team- und Jahresgesprächen sein.

- Selbstreflexion systematisieren

Durch kurze, regelmäßige Check-ins (bspw. wöchentliche Selbstbewertung der eigenen Balance auf einer 10er-Skala) können Überlastungssituationen frühzeitig erkannt werden.

- Erreichbarkeitsregeln etablieren

Klare Absprachen zur Kommunikation außerhalb regulärer Arbeitszeiten (bspw. keine E-Mails nach 20 Uhr) geben Sicherheit und entlasten Mitarbeitende.

- Resilienz fördernde Leistungskultur initiieren

Statt Überstunden zu honorieren, sollten Führungskräfte vor allem die Erfolge ansprechen und sichtbar machen, die innerhalb realistischer Arbeitszeiten erzielt wurden.

Quick Wins im Führungsalltag

- Vorbild im Verhalten und Handeln sein

Selbst rechtzeitig Feierabend machen oder Urlaube konsequent nutzen, signalisiert Akzeptanz von Balance.

- Kleine Pausen aktiv fördern

In Meetings bewusst Zeit für kurze Erholungsphasen einplanen (bspw. die 90-Minuten-Regel für Unterbrechungen).

- Team-Check-in einführen

Regelmäßige, kurze Runden mit der Frage: „Wie ist eure Energie gerade – hoch, mittel, niedrig?“ schaffen Bewusstsein und Gesprächsanlässe.

- „Digital Detox“-Rituale etablieren

Beispielsweise ein technikfreier Start in den Montag oder eine bewusst mail- und telefonfreie Mittagspause.

- **Micro-Anerkennung nutzen**

Kleine Gesten wie ein spontanes Dankeschön für Engagement wirken motivierend und gleichen Belastungsspitzen aus.

Nachhaltigkeit durch Verknüpfung von Quick Wins & Langfriststrategien

Quick Wins entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie in langfristige Strategien eingebettet sind. Eine einmalige Pausenregelung oder eine symbolische Maßnahme wird schnell als oberflächlich entlarvt, wenn nicht parallel an tieferliegenden Strukturen gearbeitet wird. Führungskräfte sollten daher Quick Wins als Einstieg verstehen, um den kulturellen Wandel Schritt für Schritt zu verankern.

