

Work-Life-Balance von Führungskräften

Für ManagerInnen nicht machbar und von Unternehmen nicht gewünscht?

Ergebnisse der Kienbaum-Studie: Zeitmanagement
und Work-Life-Balance von Führungskräften

© Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Management
Anke Hunziger/Friederike Grüterich
Grolmanstraße 36
D-10623 Berlin
Tel.: +49 (030) 88 01 98 73
anke.hunziger@kienbaum.de



1

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Kienbaum Management Consultants

- » Unter dem Dach der Kienbaum Consultants International GmbH ist die Kienbaum Management Consultants GmbH eine von zwei operativen Gesellschaften.
- » Begleitung des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Human Resource Management: Personalsuche und -auswahl, Beurteilung, Vergütung, Entwicklung.
- » Ganzheitliche Unternehmensberatung für unterschiedliche Branchen, z. B. Energiewirtschaft, Industrie, Finances, Health Care, Öffentliche Hand.
- » Kombinierte Fachkompetenz unserer Human-Resource-Spezialisten und unserer Branchenexperten in allen Projekten.

Kienbaum Consultants International GmbH

Kienbaum Management Consultants GmbH

Kienbaum Executive Consultants GmbH

- Recruitment & High Potentials

Human Resource Management

- Human Resources & Compensation

Strategy and Change

- Industry, Energy, Financial Services, Health Care, Pharma & Life Science, Informationmanagement

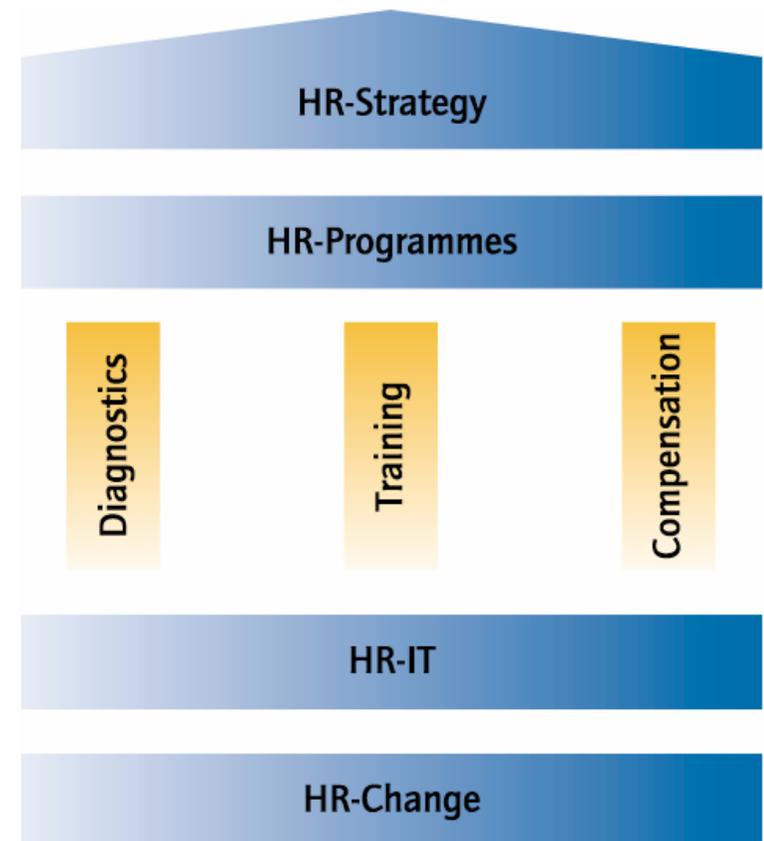
Public Management

- Public Corporations/Utilities, Citizens' Services, Higher Education, Public Finance, Security Management

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Kienbaum Human Resource Management

- » Mehr als 50 Jahre Erfahrung als ganzheitliches HR-Beratungsunternehmen.
- » Über 70 Prozent der DAX-notierten Unternehmen und viele mittelständische Unternehmen zählen zu unseren Klienten.
- » 80 erfahrene Beraterinnen und Berater allein im Geschäftsfeld Human Resource Management.
- » Wir betreuen die Projekte von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung.
- » Wir begleiten Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung - durch Standortbestimmung, Beurteilung, Training und Qualifizierung, durch Professionalisierung der Personalbereiche sowie durch HR-Begleitung komplexer Umstrukturierungsprojekte.



Full-Service HRM

3

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

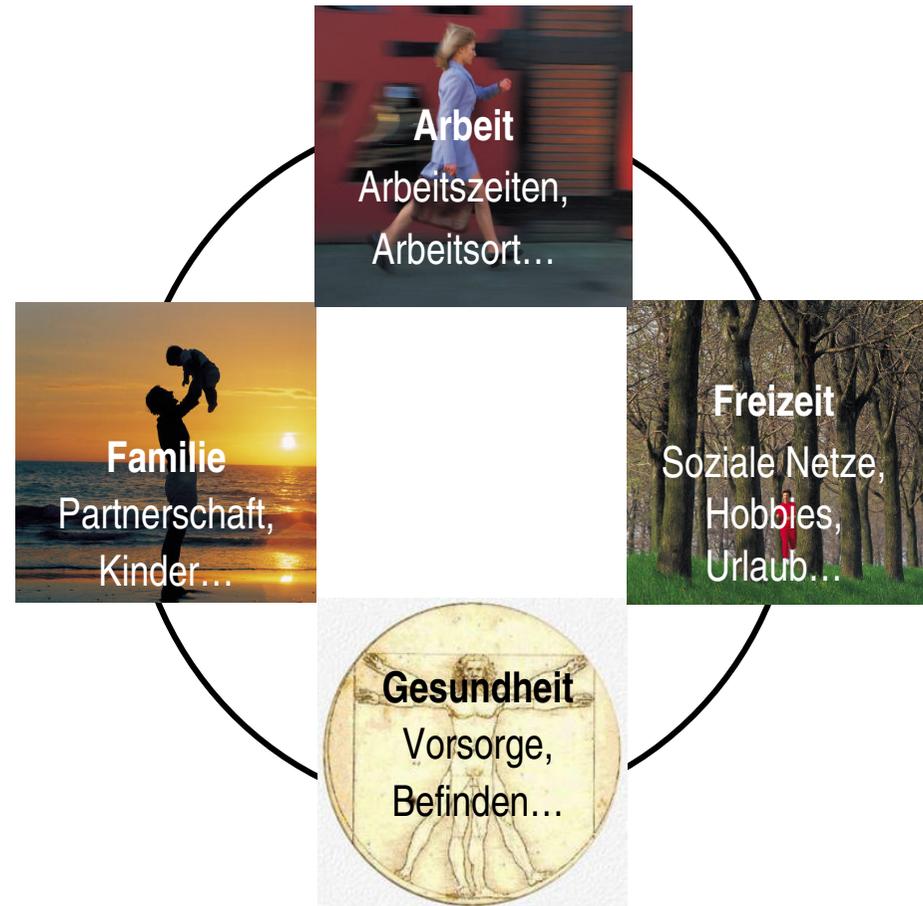
Agenda

1. Ziel und Hintergrund der Studie
2. Bereich Arbeit
3. Bereich Familie
4. Bereich Freizeit
5. Bereich Gesundheit
6. Work-Life-Balance Maßnahmen/
Unterstützung durch Unternehmen

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Ziel der Studie

- » Aufzeigen der Zeitallokation und zeitlichen Belastung der Führungskräfte
- » Untersuchung der Einflussbereiche Arbeit, Familie, Freizeit, Gesundheit
- » Ableitung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Personalabteilungen



Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Hintergrund der Studie

- » Work-Life-Balance ist speziell für jüngere (Nachwuchs)führungskräfte ein wichtiges Thema
- » Wachsende Bedeutung für Personalmarketing und Mitarbeiterbindung
- » Hohe Unzufriedenheit mit eigener Work-Life-Balance bei Führungskräften
- » Einschränkung der Motivation und Leistungsfähigkeit
- » Negativeffekte auf Produktivität und Arbeitsqualität
- » Steigende Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten
- » Unterstützung der Work-Life-Balance für Unternehmen nur nachrangig

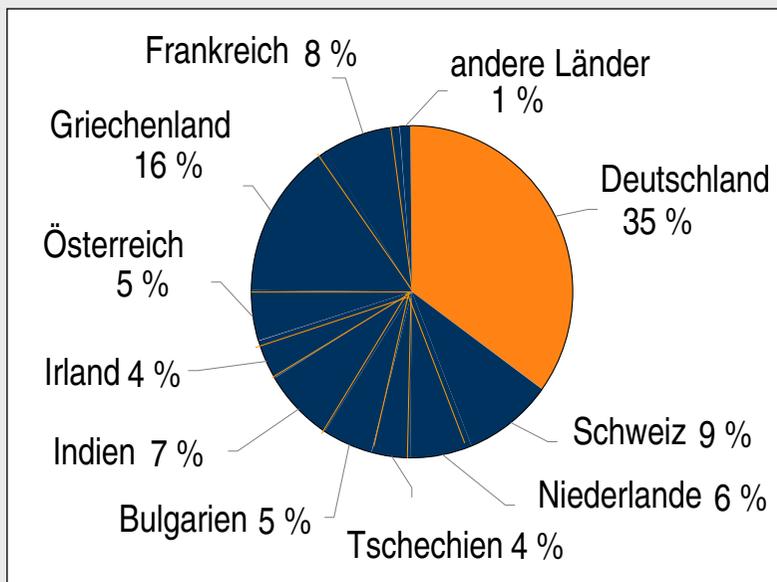


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Stichprobe

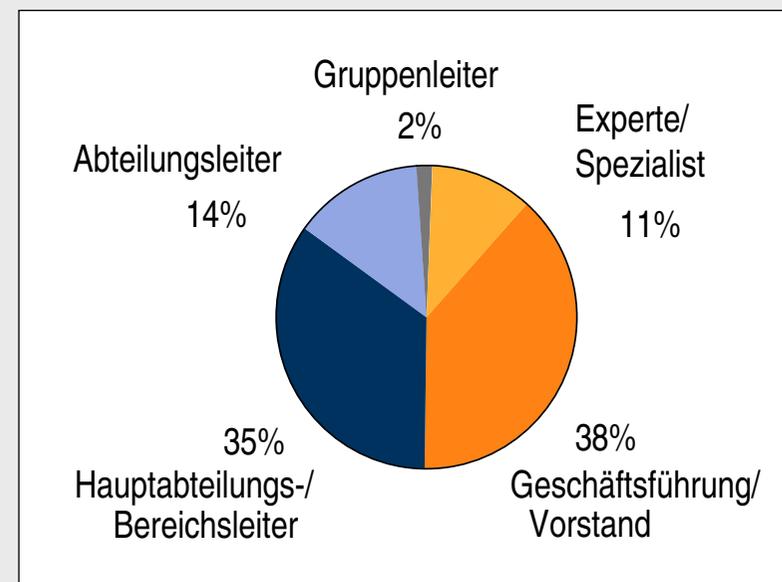
» 330 verwertbare Fragebögen - 73 Prozent von ManagerInnen der ersten und zweiten Führungsebene

An der Studie beteiligten sich TeilnehmerInnen aus rund zehn Ländern



Kienbaum Management Consultants 2003

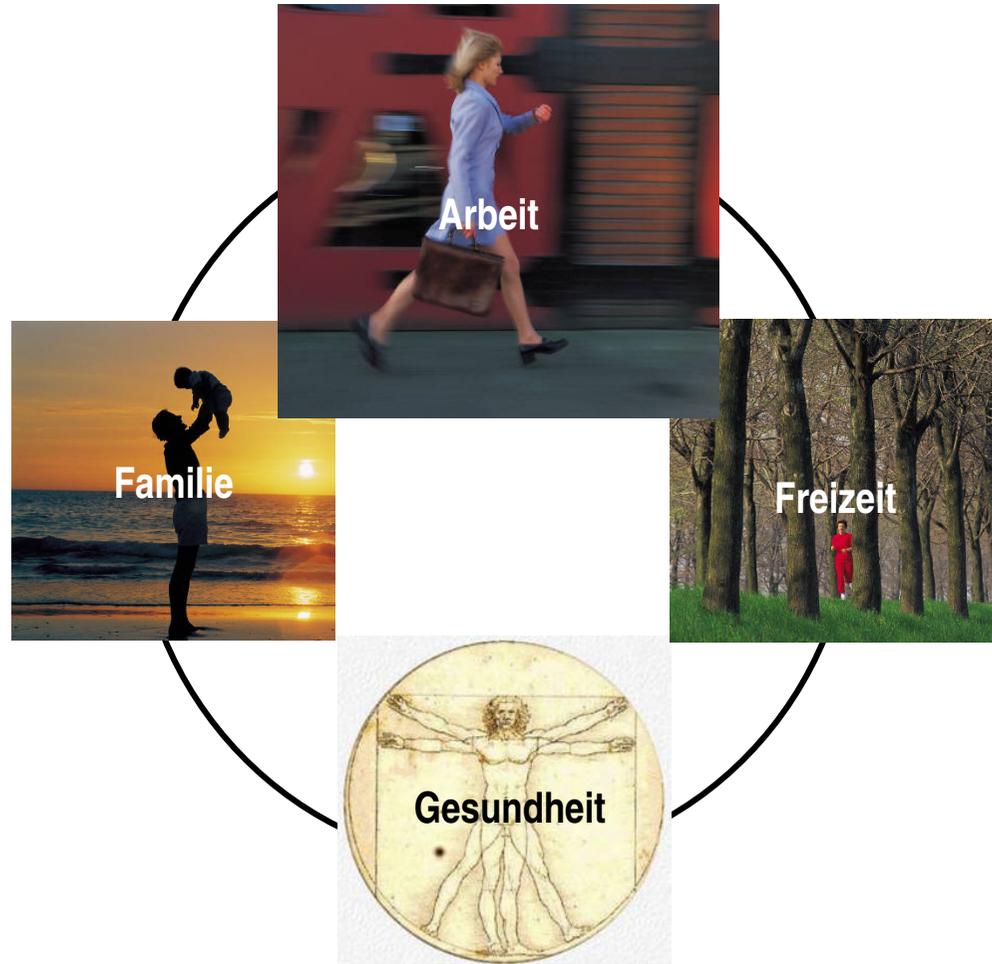
Fast drei Viertel der TeilnehmerInnen sind Führungskräfte der ersten oder zweiten Ebene



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Bereich Arbeit

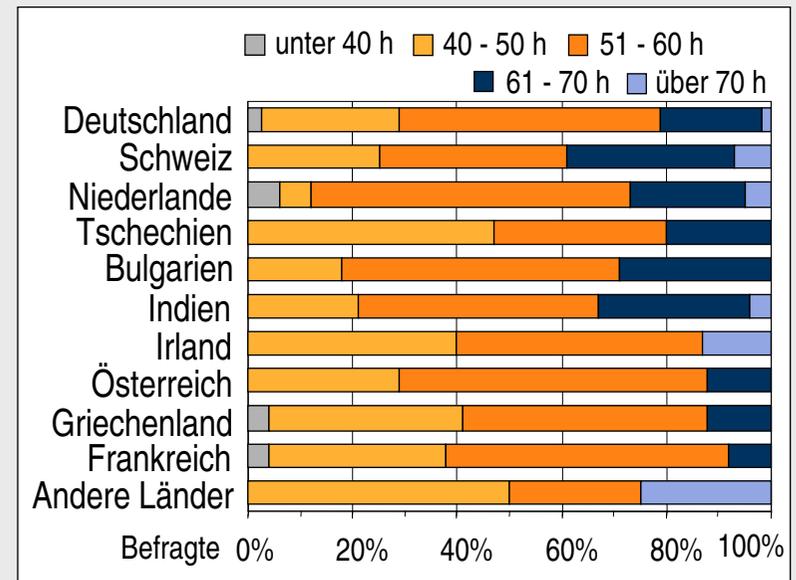


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitszeit

- » Etwa die Hälfte der Führungskräfte arbeitet wöchentlich zwischen 51 und 60 Stunden
- » Durchschnittliche Arbeitszeit deutscher ManagerInnen liegt bei 54 Stunden
- » Am höchsten ist die wöchentliche Arbeitszeit in der Schweiz (57 Stunden), am niedrigsten in Frankreich (51 Stunden)
- » Für knapp die Hälfte der Führungskräfte haben sich die Arbeitszeiten in den letzten drei Jahren kontinuierlich gesteigert. Hiervon betroffen sind vor allem ManagerInnen unter 35 Jahren

Die höchsten Wochenarbeitsstunden haben ManagerInnen in der Schweiz

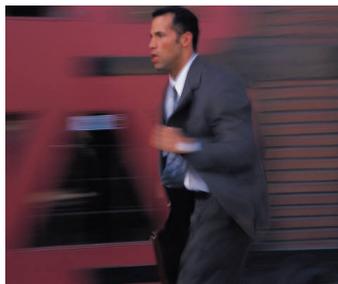


Kienbaum Management Consultants 2003

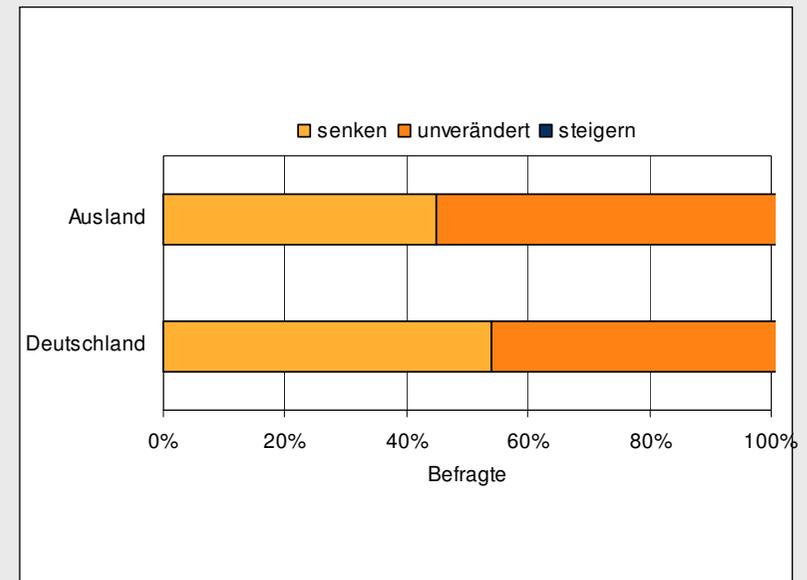
Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitszeit

- » Wenn sie frei entscheiden könnten, würden in Deutschland über die Hälfte der Führungskräfte ihre Arbeitszeit senken; im Ausland etwas weniger
- » Keine Führungskraft äußert den Wunsch nach einer Steigerung der Arbeitszeit



Etwa die Hälfte der Führungskräfte würde ihre Arbeitszeit gerne senken



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitszeit

Erwartungen an Führungskräfte

- » Effektivität
- » Ergebnisorientierung
- » Leistungsmotivation
- » Eigenverantwortung
- » Teamorientierte Arbeitsweise

Anforderungen an die Führungsarbeit

- » Effektiver Umgang mit Arbeitszeit und Zeitsouveränität
- » Ergebnisorientierte Arbeitszeitkultur
- » Leistungsbeurteilung nach Qualität der Aufgabenerfüllung
- » Zielvereinbarungen
- » Förderung der Selbständigkeit und Motivation
- » Aufgabendelegation und Übertragung von Verantwortung

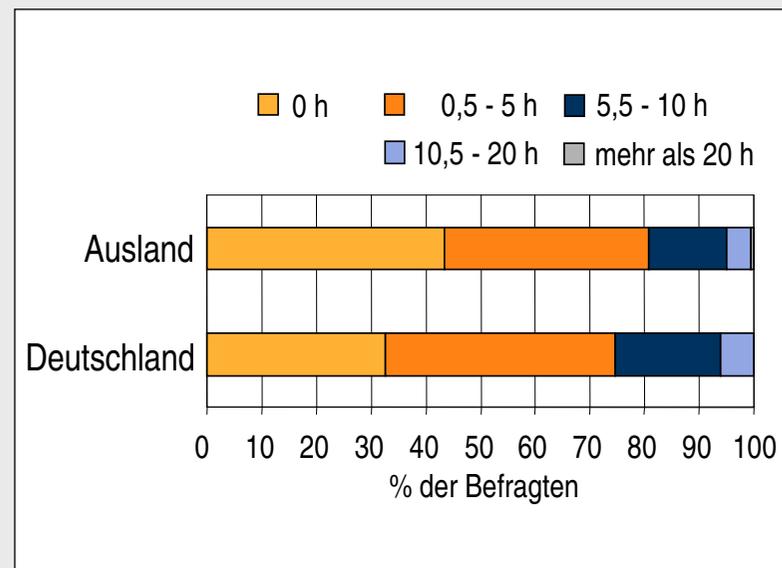
→ Führungskräfte sind eine zentrale Zielgruppe für flexible Arbeitszeitmodelle

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitsort

- » Die Mehrheit der Führungskräfte nimmt Arbeit mit nach Hause
- » Aber nur ein Viertel der ManagerInnen arbeitet mehr als fünf Stunden pro Woche im Home Office

Zwei Drittel der ManagerInnen arbeiten einen Teil ihrer Zeit von zu Hause aus

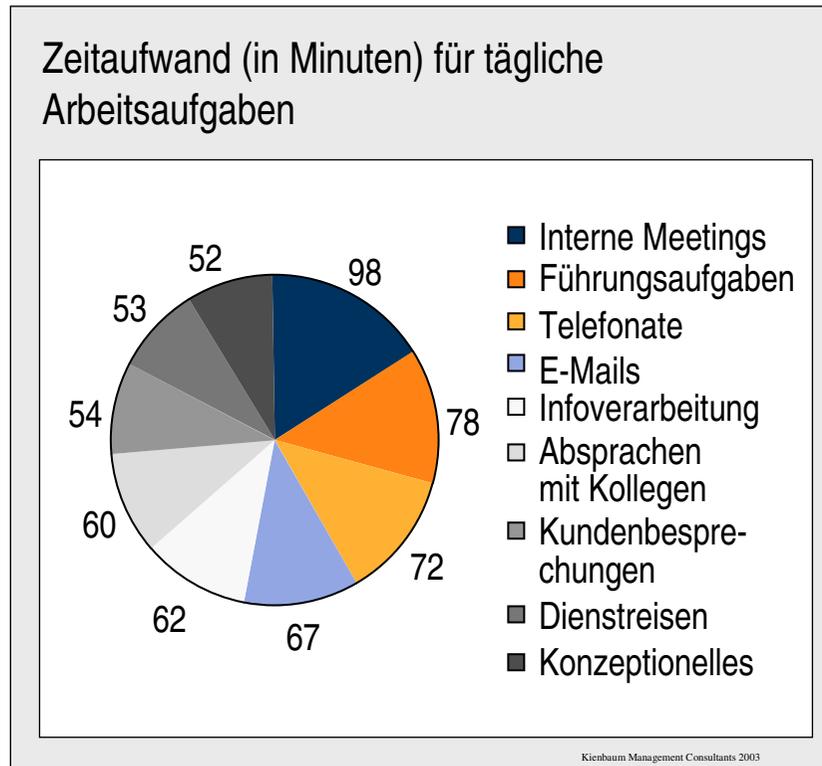


Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitsaufteilung

- » Der durchschnittliche Arbeitstag einer Führungskraft hat rund 10 Stunden
- » Besonders zeitintensiv:
 1. Interne Meetings (rund 1 ¾ h)
 2. Führungsaufgaben (rund 1 ¼ h)
 3. Telefonate und E-Mails (je ca. 1 h)

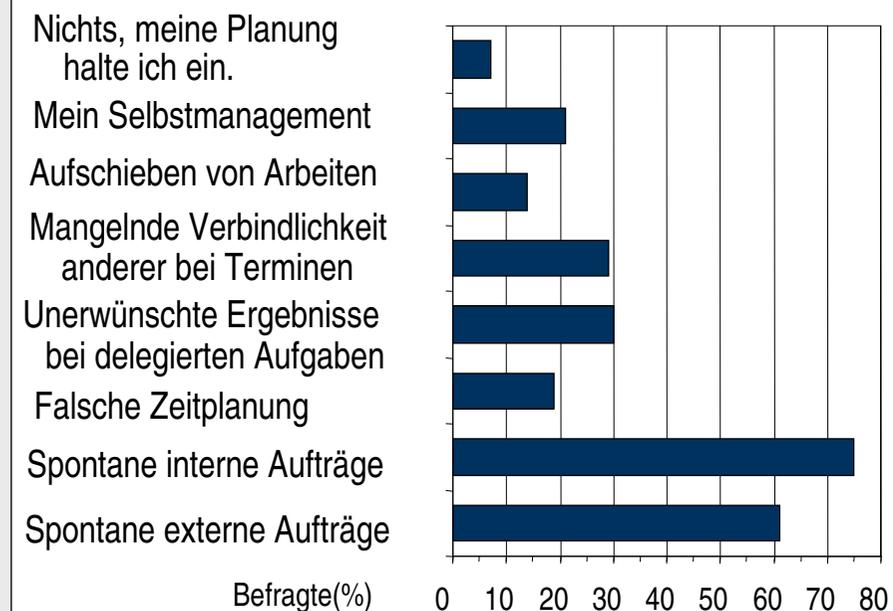


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitsaufteilung

- » Zeitpläne werden vor allem durch spontane interne Aufträge durcheinander gebracht
- » Nur 30 Prozent der Manager sind grundsätzlich zufrieden mit ihrer Zeitaufteilung

Was den Zeitplan von Managern durcheinander bringt...



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

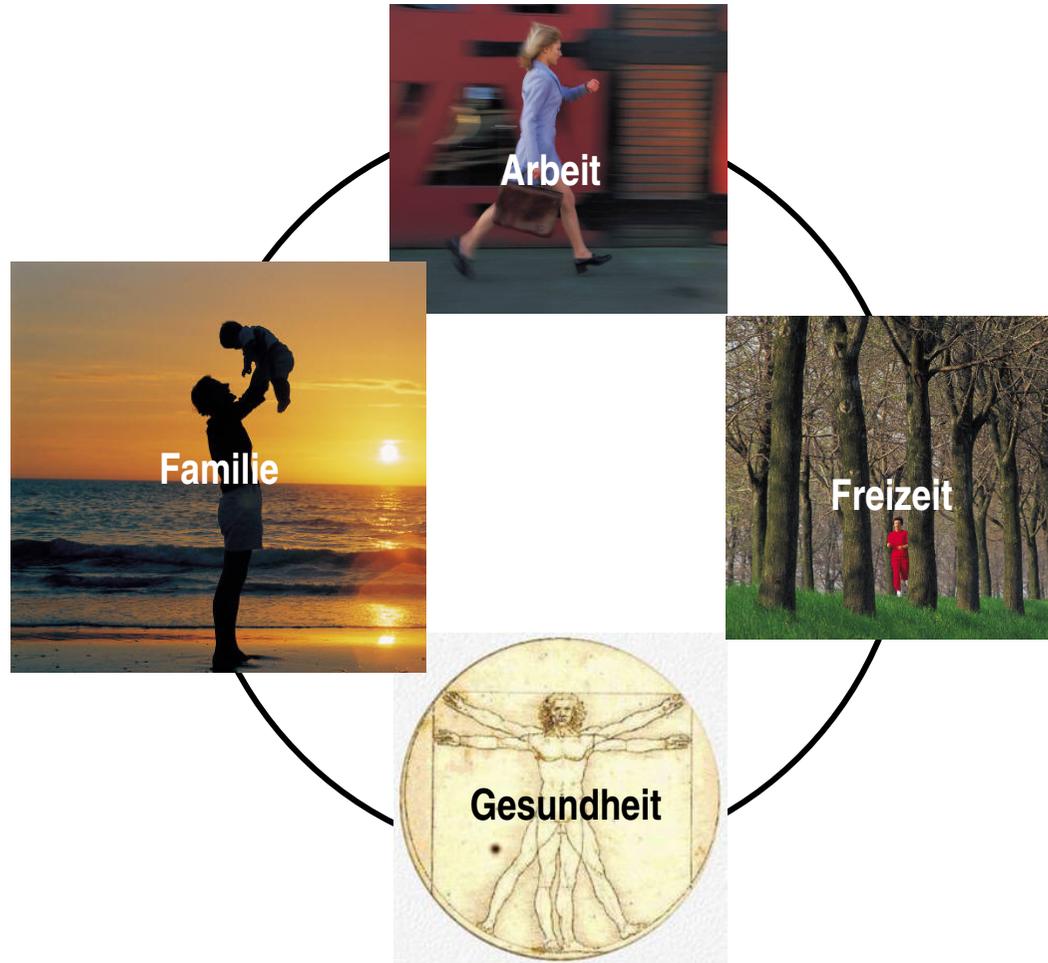
Fazit: Arbeit

Handlungsfelder:

- » Schaffung einer ergebnisorientierten Arbeitszeitkultur
- » Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- » Akzeptanz von Teilzeitmodellen auch auf Führungsebene
- » Bewusste Wahrnehmung der Vorbild-Funktion als Führungskraft
- » Konsequentes Zeitmanagement mit klarer Prioritätenverteilung
- » Führen mit Zielvereinbarungen
- » Akzeptanz von „geschlossenen Türen“ bei Führungskräften / Umsetzung

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Bereich Familie

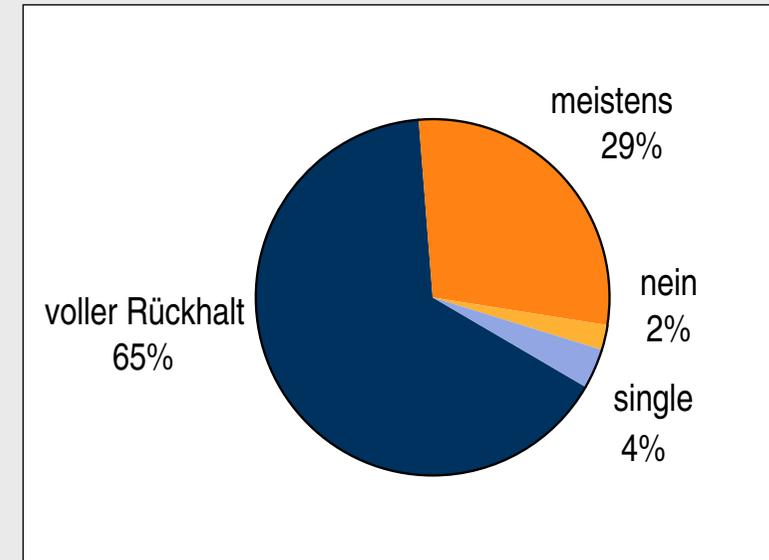


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Partner

- » Mehr als 90 Prozent der an der Studie beteiligten Führungskräfte sind verheiratet oder leben in fester Partnerschaft
- » Zwei Drittel der Führungskräfte bekommen von ihrem Partner/ihrer Partnerin immer den vollen Rückhalt

Mehr als 90 Prozent der ManagerInnen können in der Regel auf die Unterstützung ihrer Partner/innen bauen



Kienbaum Management Consultants 2003

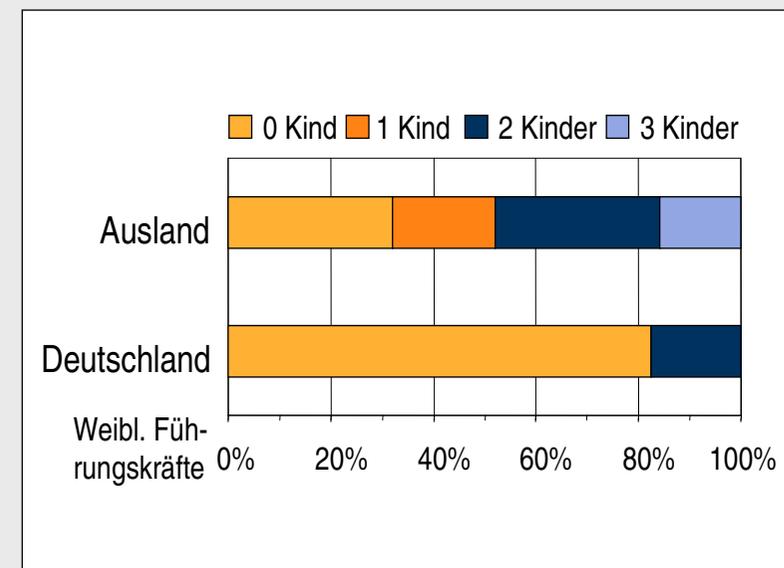
Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Familie

- » Über 80 Prozent der beteiligten deutschen weiblichen Führungskräfte haben keine Kinder, während nur knapp ein Drittel ihrer Kolleginnen in anderen Ländern kinderlos ist
- » Von den beteiligten deutschen männlichen Managern haben 60 Prozent Kinder



Deutsche Managerinnen bleiben häufiger kinderlos als ihre ausländischen Kolleginnen



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Exkurs Familie: Vergleichswerte

- » 74% der Frauen in Führungspositionen haben einen Partner, der Vollzeit arbeitet
- » 75% der Männer in Führungspositionen haben eine Partnerin, die nicht arbeitet
- » 90% der Männer in Führungspositionen haben Kinder
 - verglichen mit 65% der Frauen
- » 35% der Frauen in Führungspositionen verschieben ihren Kinderwunsch
 - gegenüber 12% der Männer
- » 12% der Frauen entscheiden sich, aufgrund der Arbeit keine Kinder zu bekommen
 - bei den Männern sind es nur 1%



Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Exkurs Familie: Kinderbetreuung und Frauenerwerbsquote

Deutschland

- » 52 Prozent der Frauen mit Kindern unter sechs Jahren sind nicht erwerbstätig
- » 16 Prozent der Frauen arbeiten Vollzeit
- » 4,9 Prozent der deutschen Väter nehmen Elternzeit
- » 10 Prozent der Kinder unter drei Jahren besuchen eine Krippe
- » Unter 4 Prozent der Grundschulkinder sind ganztags betreut



„Best practice“ Vergleichsländer

Schweden: 24%

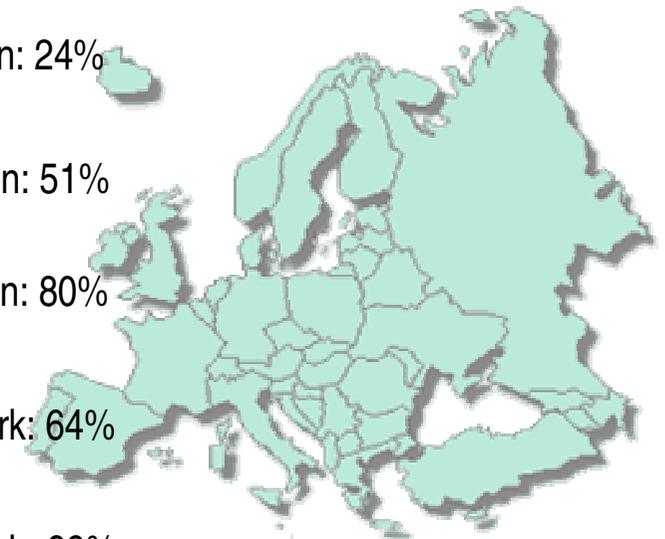
Schweden: 51%

Norwegen: 80%

Dänemark: 64%

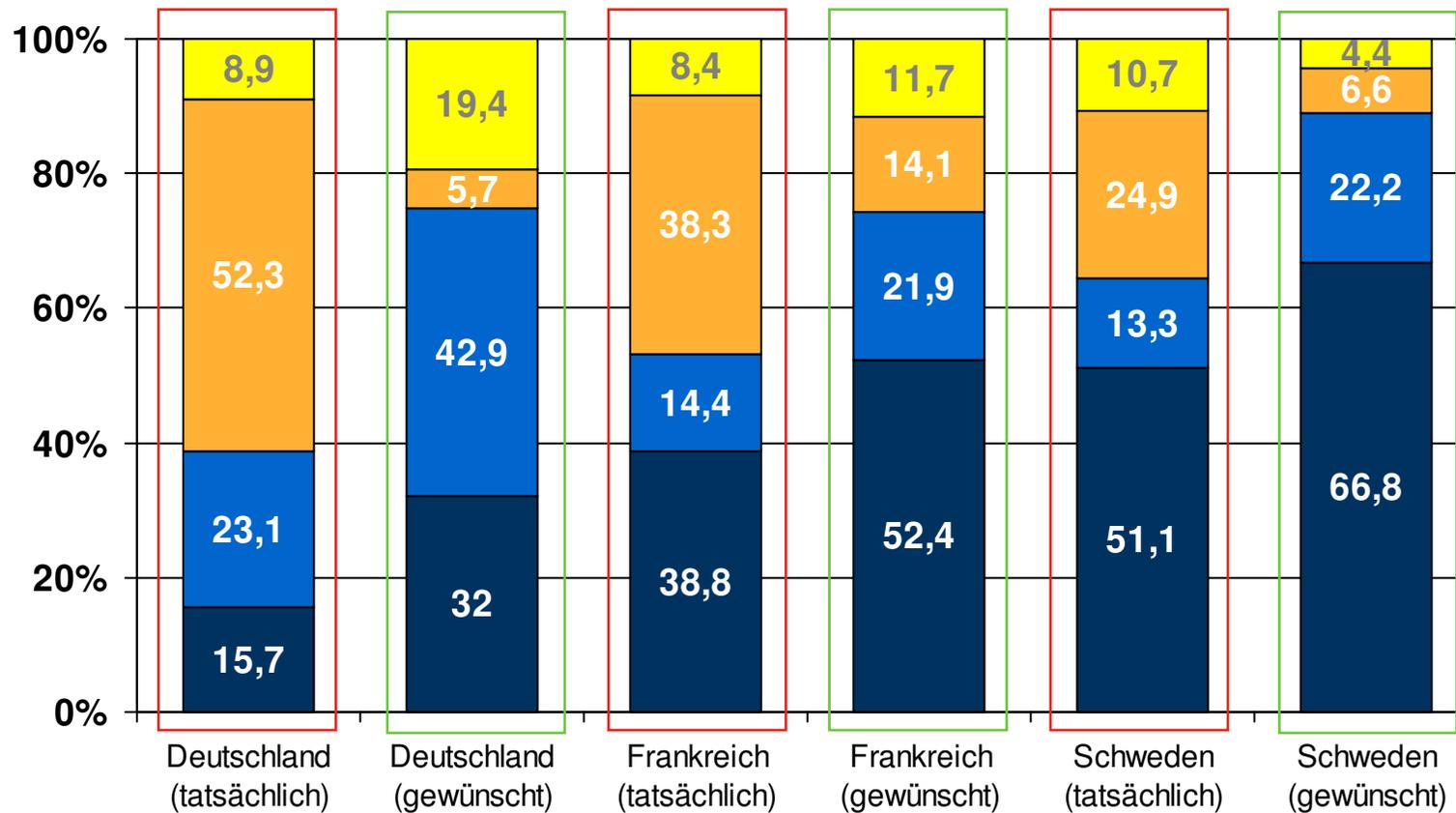
Frankreich: 99%

Dänemark: 80%



Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Exkurs Familie: Erwerbsarbeit von Männern und Frauen



■ Mann Vollzeit/Frau Vollzeit

■ Mann Vollzeit/Frau nicht erwerbstätig

■ Mann Vollzeit/Frau Teilzeit

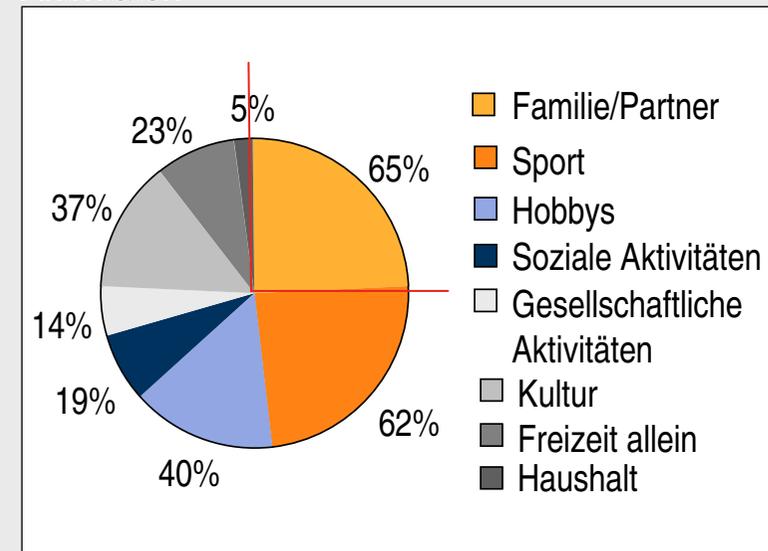
■ andere Konstellation Quelle: OECD Employment Outlook 2001 **21**

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Familie

- » Ihre Freizeit verbringen die Führungskräfte bereits überwiegend mit Familie bzw. PartnerIn
- » Dennoch wünschen sich 65% der ManagerInnen noch mehr Zeit für den/die PartnerIn bzw. die Familie
- » Unter der Woche verbringen über 80 Prozent der ManagerInnen mit Kindern weniger als sechs Stunden mit diesen

Führungskräfte wünschen sich vor allem mehr Zeit für PartnerIn/Familie sowie sportliche Aktivitäten



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Familie

Möchte mehr Zeit haben für...	1991 (in %)	1999 (in %)	Differenz (in %)
Schlaf	44,3	50,1	+ 5,8
Hobbies	58,3	47,3	- 11,0
Freunde / Verwandte	45,9	44,8	- 1,1
Kinder / Familie	31,3	43,8	+ 12,5

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

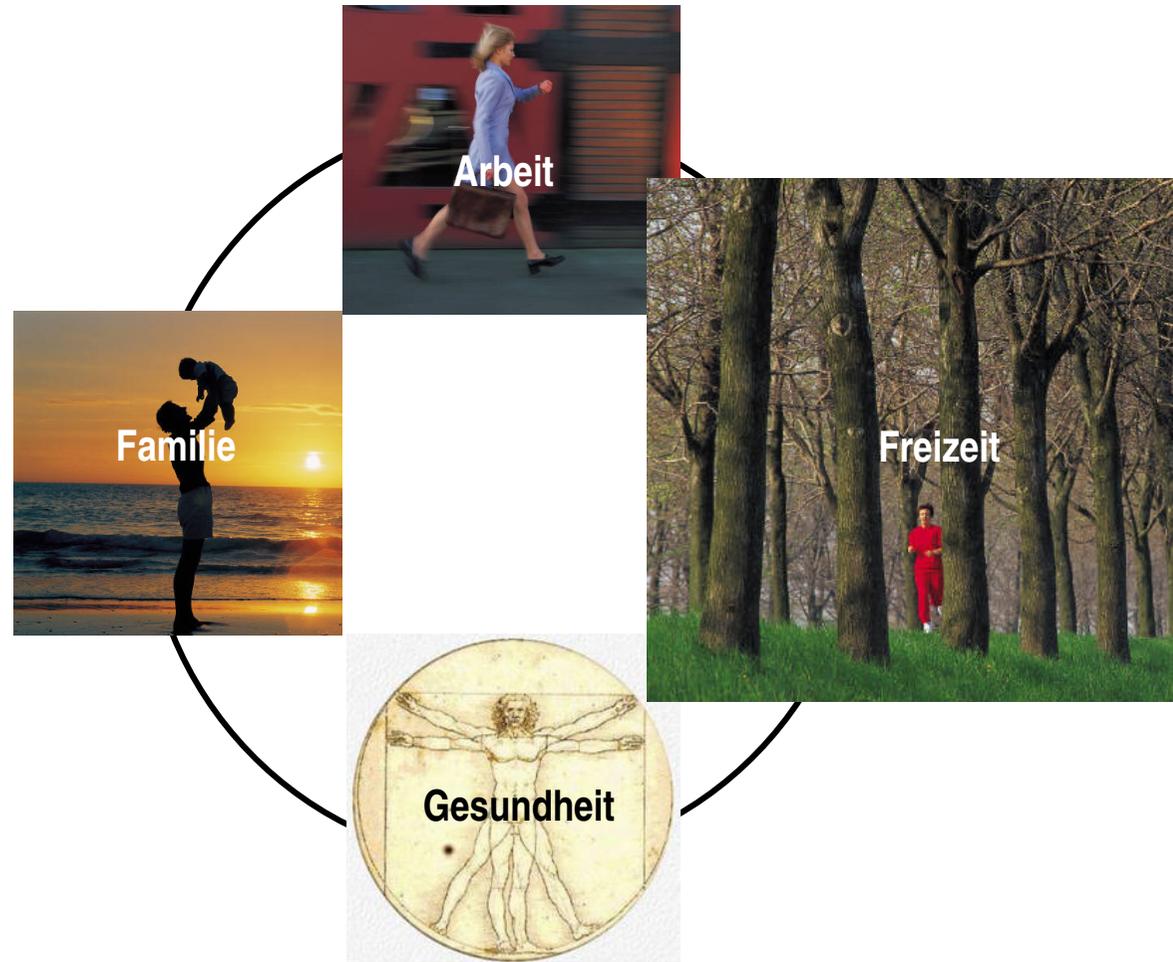
Fazit Familie

Handlungsfelder:

- » Akzeptanz von Familienkarrieren
- » Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (Teilzeitmodelle, flexible Arbeitszeitmodelle)
- » Ermöglichung von (alternierenden) Telearbeit/Arbeit im Home Office
- » Integration während der Elternzeit, Wiedereinstiegsphasen nach Elternzeit
- » Unterstützung in Notsituationen (Ferien-Betreuung, Einrichtung von Eltern-Kind-Arbeitszimmern etc.)
- » Familienservices
- » usw.

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Bereich Freizeit

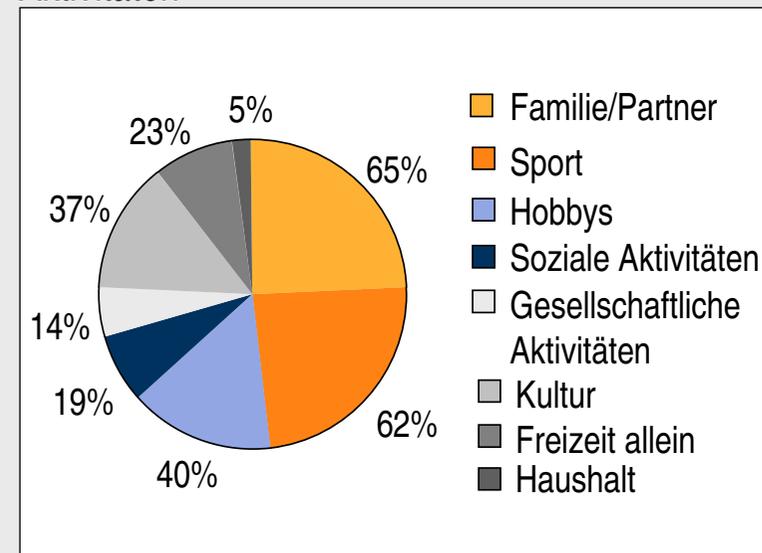


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Freizeit

- » Führungskräfte wünschen sich neben mehr Zeit für den/die PartnerIn bzw. die Familie vor allem mehr Zeit für sportliche Aktivitäten
- » In sportliche Aktivitäten investiert mehr als die Hälfte der Führungskräfte bisher weniger als zwei Stunden pro Woche
- » Je etwa 40 Prozent möchten mehr Zeit für sonstige Hobbies und Kultur
- » Jeder vierte Manager hätte gern mehr Zeit für sich allein – 80 Prozent der Führungskräfte haben hierfür weniger als vier Stunden pro Woche zur Verfügung

Führungskräfte wünschen sich vor allem mehr Zeit für PartnerIn/Familie sowie sportliche Aktivitäten



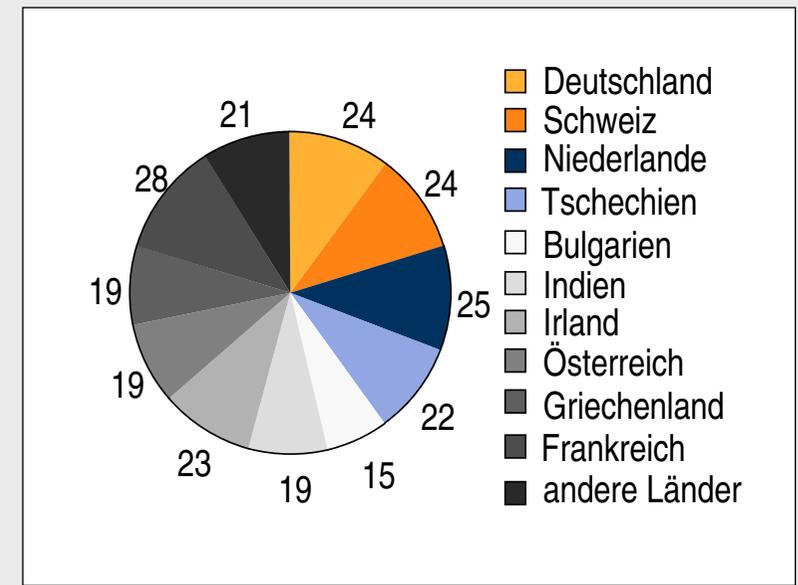
Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Urlaub

- » Im Durchschnitt nehmen Führungskräfte 22 Tage Urlaub im Jahr
- » Mit steigender wöchentlicher Arbeitszeit nimmt die Anzahl der Urlaubstage tendenziell ab

Führungskräfte in Frankreich nehmen die meisten Urlaubstage pro Jahr



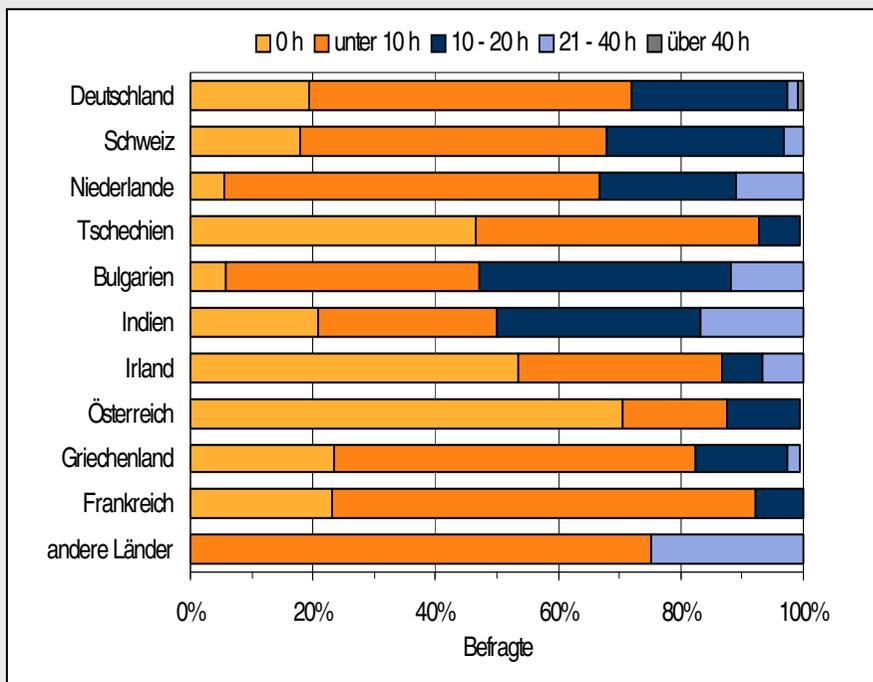
Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Wochenende

- » Drei Viertel der ManagerInnen nehmen Arbeit mit ins Wochenende
- » In Deutschland arbeiten 25 Prozent der Führungskräfte mehr als 10 Stunden am Wochenende
- » Nur ein Teil der Wochenendarbeit wird im Home Office geleistet; viele ManagerInnen fahren auch am Wochenende ins Büro

In den meisten Ländern arbeiten Führungskräfte auch an den Wochenenden



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

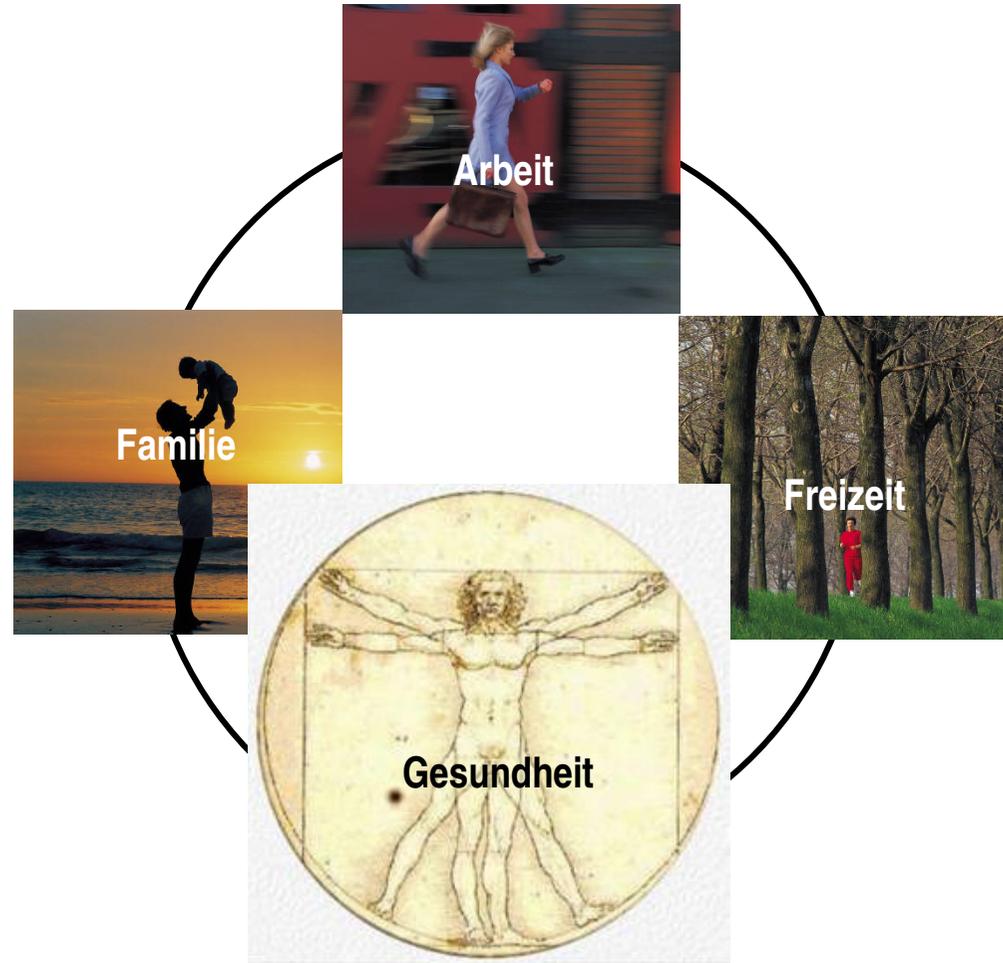
Fazit Freizeit

Handlungsfelder:

- » Bewusstes Abschalten im Urlaub (kein Handy, keine E-Mails); auch abends und am Wochenende
- » Mehrere kürzere Urlaube anstelle eines langen Jahresurlaubs
- » Wahrnehmen der Vorbildfunktion
- » Verfallen des Urlaubs tabuisieren – nicht fördern
- » Akzeptanz, dass auch Führungskräfte nicht immer – und insb. nicht im Urlaub – erreichbar sein müssen
- » Urlaubsvertretung/Organisation der Arbeit, damit Erholungswert nach Urlaub anhält
- » Besseres Zeitmanagement und Lösen vom Mythos der „Unersetzbarkeit“ (Delegation/Vertrauen in Mitarbeiter)
- » Gemeinsame sportliche Aktivitäten mit dem Partner/den Kindern, da Sport und Familie besonders um knappe Zeitressourcen konkurrieren

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Bereich Gesundheit



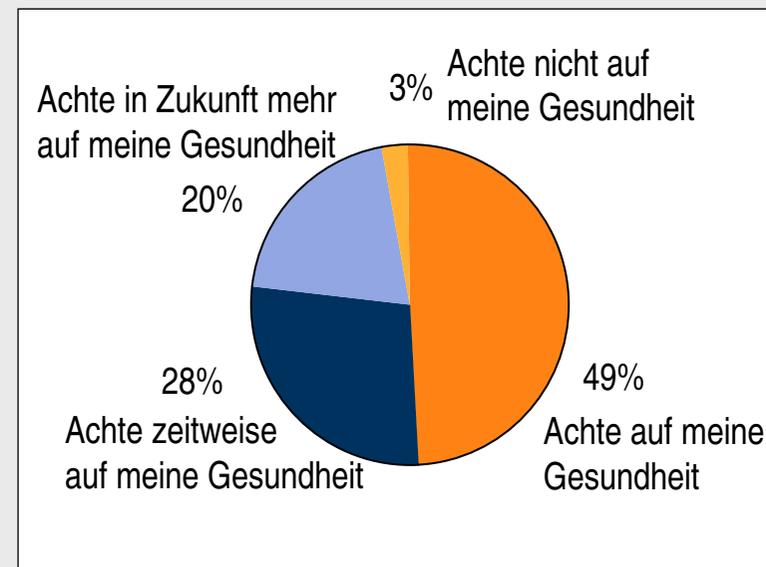
Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Gesundheitsbewusstsein

- » Die Hälfte der Führungskräfte gibt an, auf ihre Gesundheit zu achten
- » Jeder fünfte Manager achtet heute noch nicht auf seine Gesundheit, möchte sich in Zukunft aber verstärkt darum kümmern



Drei Viertel der Manager achten grundsätzlich oder zumindest zeitweise auf ihre Gesundheit



Kienbaum Management Consultants 2003

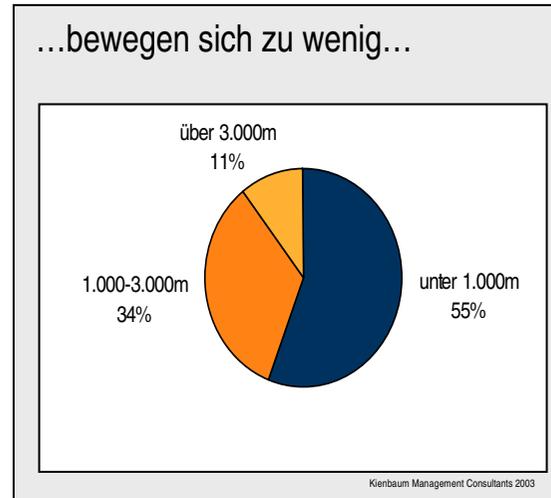
Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Gesundheitsverhalten

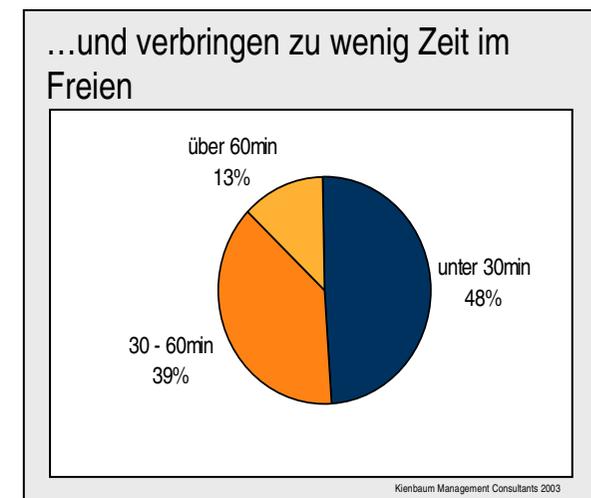
» Weniger als ein Drittel der Manager nimmt sich täglich die Zeit für eine Pause



» Weniger als Hälfte legt täglich eine Bewegungsstrecke von mehr als 1.000 Meter zurück



» Fast die Hälfte verbringt weniger als 30 Minuten im Freien

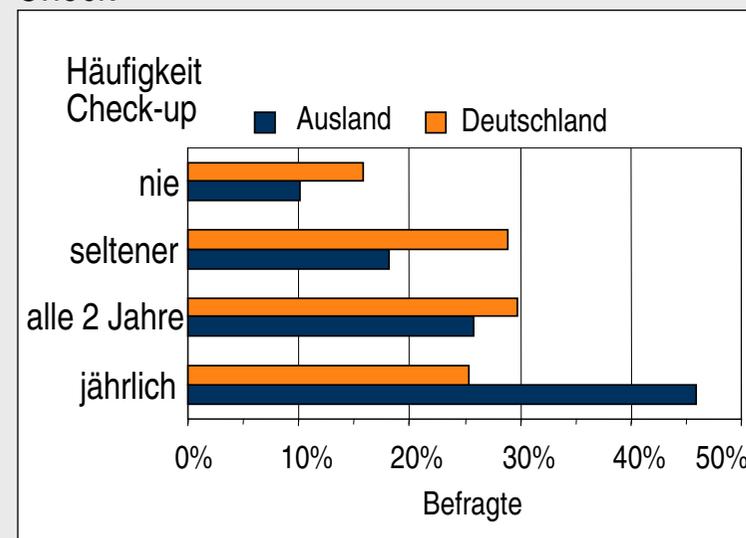


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Vorsorgeuntersuchungen

- » Rund 45 Prozent der deutschen ManagerInnen unterziehen sich seltener als alle zwei Jahre oder nie einem Health Check
- » Im Ausland sind regelmäßige Gesundheitsuntersuchungen verbreiteter als in Deutschland
- » Während im Ausland fast die Hälfte der Führungskräfte sich jährlich untersuchen lässt, tun das in Deutschland nur ein Viertel der ManagerInnen

Fast die Hälfte der deutschen ManagerInnen unterzieht sich selten bis nie einem Gesundheits-Check



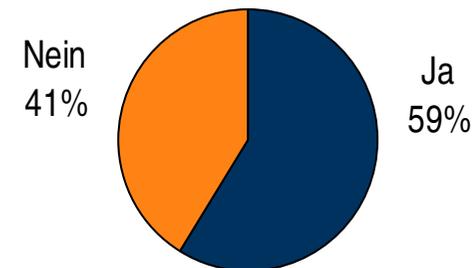
Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Gesundheitsstörungen

- » Fast 60 Prozent der ManagerInnen klagen regelmäßig über Befindlichkeitsstörungen wie Rücken- und Gelenkschmerzen, Schlafstörungen etc.
- » Besonders betroffen sind Führungskräfte unter 35 Jahren
- » 83 Prozent derjenigen, die „nicht“ oder nur „meistens“ durch ihren Partner/ihre Partnerin unterstützt werden, leiden mindestens einmal pro Woche an Befindlichkeitsstörungen
- » Bei denen, die die volle Unterstützung erhalten, sind es nur 45 Prozent
- » Manager, die mit ihrer Arbeit nicht zufrieden sind, leiden fast doppelt so häufig unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie ihre zufriedenen Kollegen

Die Hälfte der ManagerInnen leidet mindestens einmal pro Woche unter Befindlichkeitsstörungen

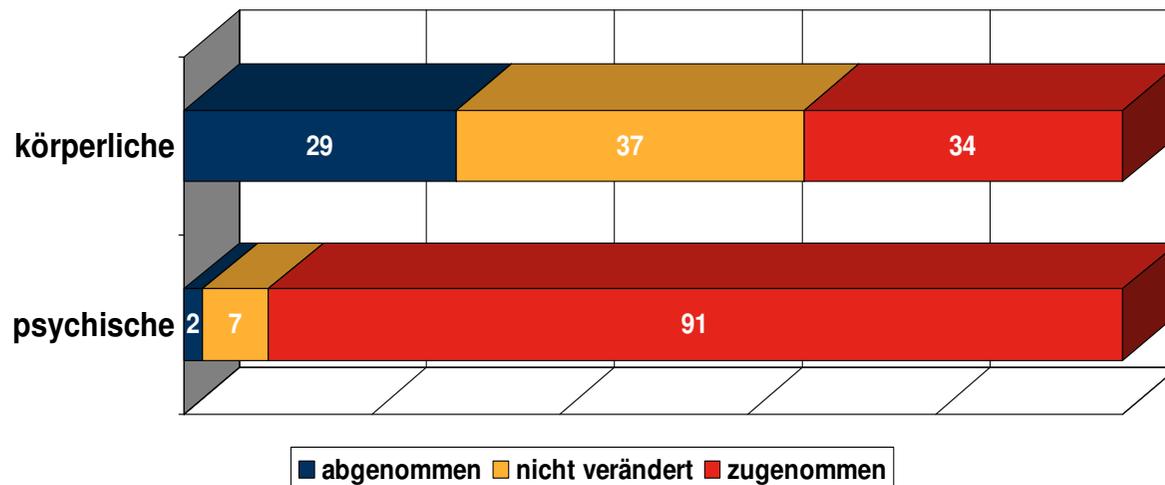


Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Gesundheitsstörungen

Entwicklung der Arbeitsbelastungen in den letzten fünf Jahren aus Sicht der Betriebsräte



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2004 zu Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Fazit Gesundheit

Handlungsfelder:

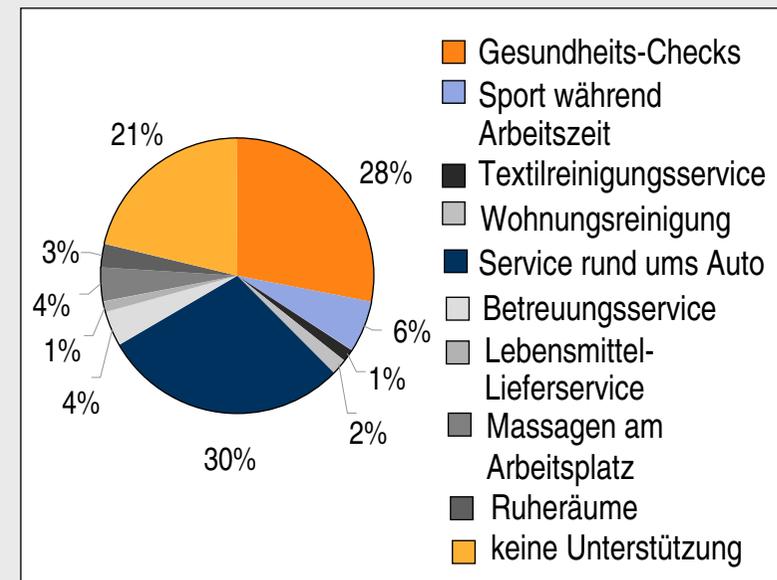
- » Die Bedeutung des eigenen Verhaltens für die Gesundheit scheint vielen Managern nicht bewusst zu sein – stärkere Übernahme von Eigenverantwortung
- » Bewegungschancen im Alltag nutzen: Treppen, Wegstrecken zur Arbeit/gezielte Umwege, Laufen in Mittagspause etc.
- » Termine für sportliche Aktivitäten, Entspannung, tägliche Pausen etc. ebenso konsequent einplanen und einhalten wie berufliche Aufgaben, Ausrichten der Tätigkeiten an der persönlichen Leistungskurve
- » Betriebssport, Mitarbeitersportfeste, Bewegungspausen am Arbeitsplatz, Kooperationen mit Fitnessstudios und Sportvereinen, Integration von Sport und Bewegung in Personalentwicklungsmaßnahmen
- » Höherer Stellenwert von Information und Prävention (Aufbau Gesundheitszirkel, Nutzung des Intranets für gesundheitsorientierte Informationen, Angebot jährlicher Vorsorgeuntersuchungen etc.)
- » Schulung von Vorgesetzten darin, physische und psychische Belastungen von Mitarbeitern zu erkennen und unterstützend tätig zu werden
- » Grad der persönlichen Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit kontinuierlich reflektieren

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Unterstützung durch Unternehmen

- » 80 Prozent der Unternehmen bieten ihren Führungskräften Unterstützung bei der Optimierung ihrer Worklife-Balance an
- » Jedes fünfte Unternehmen bietet keinerlei Unterstützung an
- » Es überwiegen allerdings Services rund um das Auto sowie Gesundheits-Checks
- » Betreuungsservice für Kinder/pflegebedürftige Angehörige wird nur von vier Prozent der Unternehmen angeboten

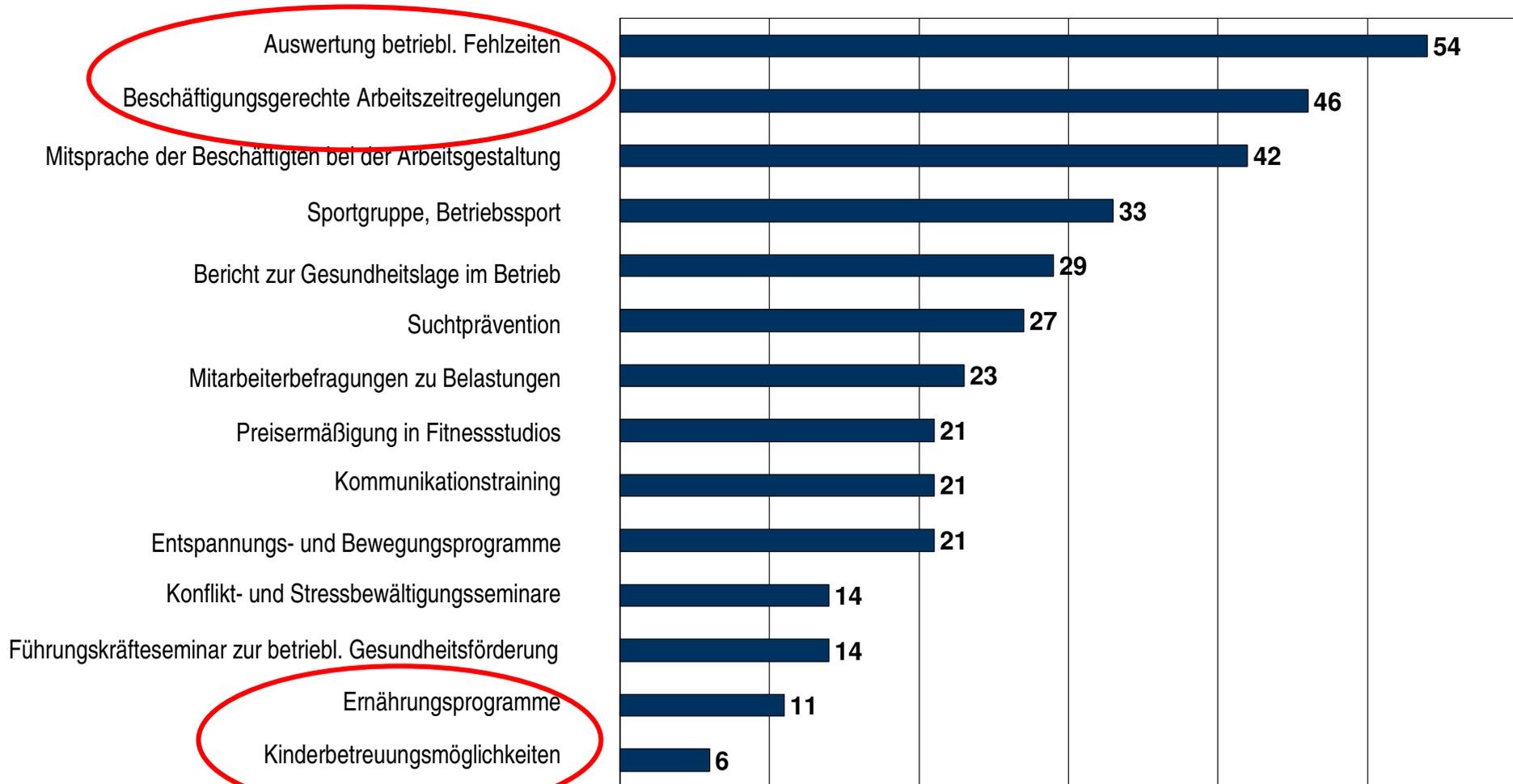
Die Unterstützung der Worklife-Balance durch die Unternehmen fokussiert auf wenige Bereiche



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Betriebliche Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention

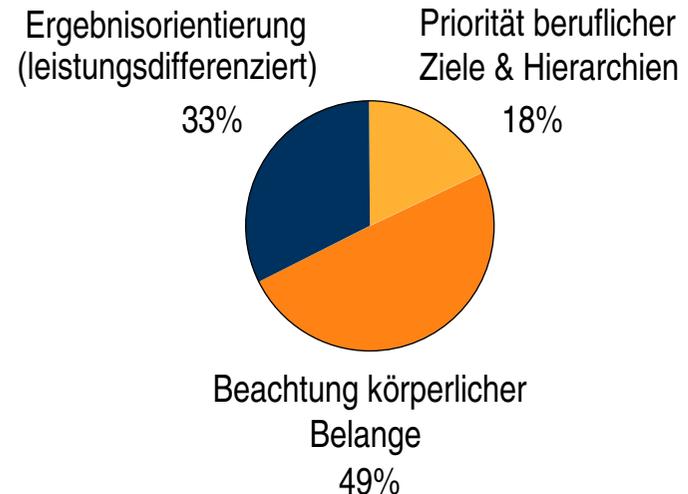


Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Arbeitsstil im Unternehmen

- » In der Hälfte der Unternehmen ist der Arbeitsstil durch eine erkennbare Wertschätzung der körperlichen Belange geprägt
- » Der Anteil der Unternehmen, in denen „der Beruf eine eindeutige Priorität hat, auch wenn körperliche oder private Einbußen daraus resultieren“, ist in Deutschland mit 22 Prozent und den Niederlanden mit 33 Prozent überdurchschnittlich hoch
- » Manager aus den so skizzierten Unternehmen klagen deutlich häufiger über gesundheitliche Beschwerden als andere

In der Hälfte der Unternehmen ist der Arbeitsstil durch eine erkennbare Wertschätzung der körperlichen Belange geprägt



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Idealbild Führungskraft

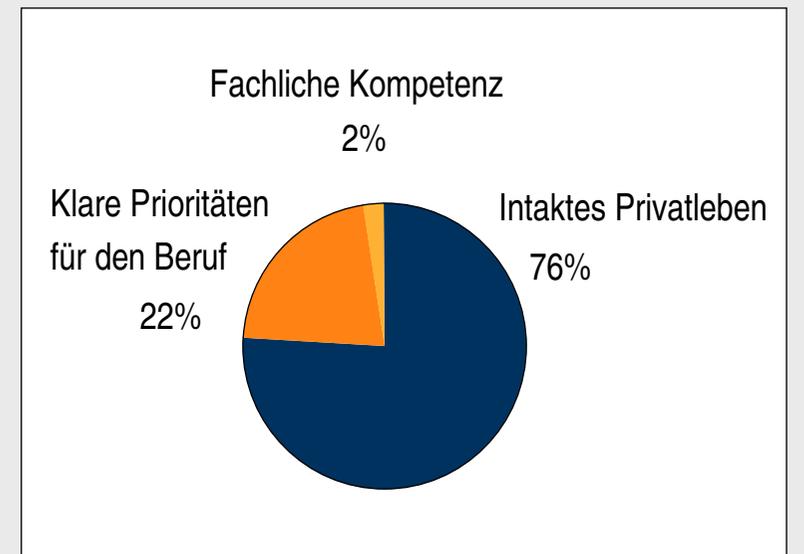
- » **Drei Viertel der Führungskräfte stimmen folgender Aussage zu:**

„Eine Führungskraft sollte, um dauerhaft leistungsfähig zu sein, die Möglichkeit haben, ein intaktes Privatleben zu führen und genügend Zeit für körperliche Regeneration in den beruflichen Alltag zu integrieren – auch wenn ab und zu eine berufliche Vorgabe darunter leidet.“

- » **Jeder fünfte Manager vertritt folgende Auffassung:**

„Wer eine herausragende Position mit hoher Verantwortung anstrebt, kann Spitzenleistungen nur erbringen, wenn er/sie klare Prioritäten für den Beruf setzt. Einbußen im körperlichen und privaten Bereich muss eine Führungskraft hinnehmen – das gehört dazu.“

Führungskräfte haben nach Ansicht der meisten Manager das Recht auf ein intaktes Privatleben



Kienbaum Management Consultants 2003

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Fazit Unternehmenskultur

Handlungsfelder:

- » Führungskräfte haben die Möglichkeit, die Unternehmensrealität positiv zu beeinflussen und müssen ihre Vorbildfunktion auch im Kontext Worklife-Balance und Gesundheitsmanagement wahrnehmen
- » Die Entwicklung einer persönlichen Balanced-Scorecard hilft Managern, sich über die eigenen Wünsche und Zielkonflikte klar zu werden, realistische Umsetzungsschritte zu planen und deren Erfolg nachzuhalten
- » Die Realität in den Unternehmen hinsichtlich der Wertschätzung körperlicher Belange und familiärer Ansprüche muss den Überzeugungen und Ansprüchen der Führungskräfte angepasst werden
- » Einen Ansatzpunkt bietet die klare Verankerung der Worklife-Balance in der Personalstrategie und die kontinuierliche Bewertung der Umsetzung anhand klarer Messkriterien

Zeitmanagement & Worklife-Balance von Führungskräften

Fazit gesamt

- » Jede Führungskraft ist letztlich für ihre Balance aus Arbeit und Freizeit selbst verantwortlich
- » Die Rahmenbedingungen im Unternehmen können unterstützend oder behindernd wirken
- » Handlungsfelder ergeben sich deshalb
 - » auf der Individualebene z.B. in Form von Führungskräftecoachings, Trainings zum Zeit-, Selbst-, Stress-, Ernährungs- und Emotionsmanagement, Präventions- und Interventionsstrategien für Vorgesetzte etc.
 - » auf der organisatorisch-administrativen Ebene z.B. durch Verankerung der Worklife-Balance in der Personalstrategie, durch Anpassung der Zielvorgaben, Arbeitszeitmodelle und Vergütungssysteme etc.

**„Auch eine Reise von tausend Meilen
fängt mit dem ersten Schritt an.“**
(östliche Weisheit)