

# Führungskräfte wissen, was sie leisten können

**Studie.** Ältere Manager tun sich leichter, Berufliches und Privates unter einen Hut zu bringen. Jüngere müssen das oft erst lernen und dabei manchmal durch eine harte Schule gehen, ergab der **„Hernstein-Management-Report“**.

Um Arbeit und Freizeit, um Berufliches und Privates geht es auch in der aktuellen Ausgabe des **„Hernstein-Management-Reports“**, der der „Presse“ exklusiv vorliegt. Demnach können 57 Prozent der Führungskräfte private Verpflichtungen oder Interessen und berufliche Anforderungen in einem gesunden Gleichgewicht halten. 13 Prozent sehen ihre Work-Life-Balance derzeit in einer akuten Schieflage. Je weiter oben in der Managementhierarchie und je älter die Führungskraft, umso eher gelingt der Ausgleich. Am höchsten belastet, ergab die Untersuchung, sind junge Führungskräfte auf den mittleren und unteren Führungsebenen.

Für **Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein-Instituts**, sind diese Ergebnisse nicht überraschend. Zwei Aspekte, sagt sie, hätten sie aber gefreut: „Erstens sind Führungskräfte – im Vergleich zur Befragung 2014 – heute weniger unter Stress und zeitlichem Druck.“ 37 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass sie

häufig Stress und zeitlichen Druck im Beruf haben. 2014 waren es noch 44 Prozent.

„Zweitens zeigt sich, dass Führungskräfte im Topmanagement mit mehr Erfahrung den Ausgleich zwischen Job und Privatleben besser schaffen.“ Sie interpretiere, dass hier ein Lerneffekt eingetreten sei. „Die Führungskräfte wissen, was sie sich zumuten können und was zu viel wird. Junge Führungskräfte müssen das oft erst lernen – vor allem sich selbst kennenlernen – und dabei manchmal durch eine harte Schule gehen.“

## Topleute besser organisiert

Rund die Hälfte der Führungskräfte sagt, dass berufliche Themen und Vorfälle sie auch in der Freizeit gedanklich beschäftigen. Auch hier ist die Tendenz gegenüber 2014 leicht sinkend. Dennoch gelingt es 57 Prozent der Führungskräfte, sich in der Freizeit ausreichend zu erholen, um fit und leistungsfähig zu sein. 65 Prozent der Führungskräfte im Topmanagement geben an, ausreichend Zeit

zur Erledigung der eigenen Arbeitsaufgaben zu haben. Unter den Führungskräften der unteren Managementebene empfinden das nur 44 Prozent so.

Allerdings: Knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte sehen sich selbst als stark bzw. teilweise burn-out-gefährdet. Je jünger Mitarbeitende in einer Führungsrolle auf mittlerer Führungsebene sind, umso stärker sehen sie sich potenziell burn-out-gefährdet.

Führungskräfte, die sich selbst als burn-out-gefährdet betrachten, sind wechselbereiter. Rund ein Viertel der Führungskräfte sieht Burn-out als ein Zeichen von hohem Engagement, 41 Prozent der

Befragten sehen es als Schwäche an. Wer ein Burn-out erleide, gilt als nicht genug leistungsfähig.

Da stellt sich die Frage, wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter selbst schützen können. **Kreitmayer** nennt einige Punkte: Wer seine Tätigkeit als sinnvoll erlebe, bekomme die investierte Energie zurück. Wichtig sei auch eigene Fähigkeiten und Stärken einsetzen zu können. „Wer hingegen oft das Gefühl hat, überfordert zu sein, weil man nicht weiß, wie man die Aufgaben anpacken soll, brennt viel schneller aus.“ Außerdem gelte es, sich bewusst zu machen, dass es nicht nur der Job ist, der ein Burn-out auslösen kann, sondern auch die private Situation eine große Rolle spiele.

„Anspannung selbst ist nicht schlimm, wenn es auch Entspannungsphasen gibt – diese soll man daher bewusst einplanen und vor allem auch ausreichend schlafen“, sagt **Kreitmayer**. Und: „Das Nein-Sagen lernen. Aber Nein ist nicht gleich Nein – das Wie macht es aus.“ (mhk)

## ZUR PERSON



### Michaela Kreitmayer

leitet seit November 2016 das **Hernstein Institut**, das mit dem „Management Report“ regelmäßig die Führungskulturen untersucht. [Hernstein]

