

thonlauf. Langfristig muss jedoch eine **Ausgewogenheit** geschaffen werden, um seinen persönlichen Lebenserfolg zu sichern.

III. Negative Work-Life-Balance

Für die dauerhafte Überbetonung eines Lebensbereichs hingegen wird man irgendwann einen hohen Preis zu zahlen haben. So sind mögliche Folgen einer alleinigen Fokussierung auf die eigene Karriere und den damit einhergehenden physischen und psychischen Beanspruchungen:

- a) Für den Lebenspfeiler Beziehungen, Familie und soziale Kontakte: Zerrüttung der Ehe/Partnerschaft, Verlust des Freundeskreises, Verzicht auf Teilnahme an der Kindererziehung oder sogar ganz auf eigene Kinder (insbesondere bei deutschen Managerinnen);
- b) Für den Lebenspfeiler Gesundheit und Fitness: Schlaflosigkeit, Magengeschwüre, Migräne, Hörsturz, Depressionen bis hin zum Burnout-Syndrom;
- c) Für den Bereich Lebensgestaltung, Sinn und Kultur: Orientierungslosigkeit, Sinnkrise, geistige Stagnation.

Problematisch ist die schleichende Entwicklung einer negativen Work-Life-Balance, so dass die Konsequenzen zunächst gar nicht bewusst wahrgenommen oder als „Kleinigkeiten“ abgetan werden. Ein erster und entscheidender Schritt ist neben dem Befassen mit den eigenen Lebenspfeilern die Vergegenwärtigung der eigenen Situation. Bei diesem Prozess sollten Unternehmen ihre Fach- und Führungskräfte unterstützen, indem sie beispielsweise entsprechende Seminare für Manager anbieten und durch eine zielgerichtete Unternehmensphilosophie dafür Sorge tragen, dass die Angebote auch genutzt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass selbst der gute Vorsatz, „sich mit dem Thema zu befassen“, im täglichen Stress untergeht. Für besonders eingefleischte Workaholics empfehlen sich „besondere Maßnahmen“, z.B. Workshops wie „Eine Woche Wandern in die Wüste“ (wohlgemerkt ohne Handy!).

IV. Mit flexiblen Arbeitszeitformen positive Work-Life-Balance

Ist das Bewusstsein für Work-Life-Balance bei Unternehmen und Mitarbeitern erst einmal geschaffen, gibt es verschiedene Ansatzpunkte für die konkrete Umsetzung. Dabei ist eine der wichtigsten Determinanten der Faktor Zeit. Denn das Widmen der Lebensbereiche kostet Zeit: die Unternehmungen mit der Familie, die Pflege des Freundeskreises, die sportlichen Aktivitäten für die eigene Fitness und auch die kulturelle und geistige Befriedigung in Form von Theaterbesuchen, Ausstellungen etc.

Viele Firmen haben bereits richtig reagiert und bieten **flexible Arbeitszeitformen** an, wobei die Palette von **Teilzeitarbeit über saisonale Arbeit oder Jahresarbeitszeit, Sabbaticals bis hin zur Telearbeit** reicht. Während die gesamte Bandbreite im Mitarbeiterbereich zumeist genutzt wird, ist auf der Führungsebene die flexible Arbeitszeitgestaltung weiterhin selten bis gar nicht anzutreffen. In Deutschland herrscht noch immer die Denkweise vor: „Je mehr, desto besser.“ und dies wird auf die Wochenarbeitszeit und die Anwesenheit im Büro entsprechend übertragen: Je länger eine Fach- oder Führungskraft arbeitet bzw. anwesend ist, desto höher muss deren Leistung sein – so weit jedenfalls die Assoziation. Doch genau diese Korrelation ist in Frage zu stellen! Arbeitet ein Mana-

ger der 15 Stunden im Büro ist und kaum noch eine Chance hat, einen Bezug zu seiner „Außenwelt“ aufzubauen, wirklich effizient? Könnte er die gleiche Arbeit nicht auch in 10 Stunden bewältigen, z. B. durch ein verbessertes Zeitmanagement und dabei sogar bessere Ergebnisse erzielen? Eine ausgeglichene Führungskraft arbeitet effektiver. **Mehr noch:** Private Aktivitäten erweitern den geistigen Horizont und liefern so wichtige Impulse für die Entwicklung kreativer Projektstrategien. Die mentale Frische wirkt sich auch positiv auf die Mitarbeiterführung aus, da hier ein weitaus größeres Verständnis für die Situation der untergebenen Arbeitnehmer zu erwarten ist.

Um einen Umbruch in der bestehenden Denkweise zu realisieren, spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. **Solange Wochenarbeitszeit und Anwesenheit im Büro eine Basis für Anerkennung sind, wird sich vermutlich in den deutschen Unternehmen wenig ändern.** Dabei darf auch die motivationsfördernde Wirkung von „freier Zeit“ für Manager nicht unterschätzt werden. Schließlich gilt sie zumeist als größter Luxus. Ebenso sollte auch für Führungskräfte die Ausschöpfung des Jahresurlaubes zur Pflege der anderen drei Lebenspfeiler als Selbstverständlichkeit angesehen werden.

>> Hinweise für die Praxis:

Neben der Durchsetzung flexibler Arbeitszeiten seien als beispielhafte Anregungen folgende Möglichkeiten genannt, die Mitarbeiter bei der Schaffung ihrer optimalen Work-Life-Balance unterstützen:

- *Für den Lebenspfeiler Beziehungen, Familie und soziale Kontakte: Firmenkindergarten, Familienservice (z. B. Kinderbetreuungsplätze für Notfälle, Vermittlung von Babysittern);*
- *Für den Lebenspfeiler Gesundheit und Fitness: Sportangebote (z. B. kostenlose Mitgliedschaft im Fitness-Studio), Gesundheitssport-Kurse, Möglichkeiten zum Duschen für die Erfrischung nach dem Joggen in der Mittagspause oder nach dem Radeln zur Arbeit, regelmäßige Gesundheitschecks, ergonomische Büroeinrichtung, Stressmanagement-Seminare, gesunde Ernährung durch eine adäquate Kantine;*
- *Für den Bereich Lebensgestaltung, Sinn und Kultur: verbilligte Karten für Veranstaltungen, Ausstellungen, Theater etc., Mitarbeiter-Vereine im kulturellen Bereich, Selbstfindungs-Seminare etc.;*
- *Für die allgemeine Verbesserung der Work-Life-Balance: Feststellung individueller Bedarfe und Unausgewogenheiten in der Work-Life-Balance (z. B. der Ausgewogenheit der Work-Life-Balance durch spezielle Work-Life-Balance-Tests).*

[-> Fazit:

Mitarbeiter und Unternehmen profitieren gleichermaßen von dem Thema Work-Life-Balance. Hier gilt: Prävention ist besser als Intervention. Denn oftmals ist es dann schon zu spät wie das Beispiel von Herrn R. zeigt. Langfristig wird sich ein Unternehmen am Markt nur durchsetzen und wettbewerbsfähig bleiben, wenn es ausgeglichene und fitte Mitarbeiter beschäftigt, die auch dauerhaft das Know-how sichern.