

Praxishinweis

Arbeit – Leben – Balance

Beruf und Arbeit Grenzen setzen

Die flexible Arbeitswelt setzt immer mehr auf hohe Einsatzbereitschaft der ganzen Person für die Erwerbs- und Berufsarbeit. Die wachsenden Anforderungen an persönliches Engagement, Eigeninitiative und Eigenverantwortung, Termintreue, Markt- und Kundenorientierung führen dazu, dass die Erwerbsarbeit das Alltagsleben in zeitlicher, sozialer und psychischer Hinsicht immer mehr „beherrscht“. Unregelmäßige und ausgedehnte Arbeitszeiten, häufige Erschöpfung und das Mitnehmen von Arbeit nach Hause – sei es in der Aktentasche oder als Sorgen und Probleme „im Kopf“ – sind für viele ein Dauerzustand geworden. Dies kann das empfindliche Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben so stark stören, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit gefährdet sind.

Eine schwierige Balance zwischen Arbeit und Leben gilt vielen Selbstständigen immer noch als geradezu „natürliches“ persönliches Risiko unternehmerischer Tätigkeit. Neu ist, dass sich das Problem mit wachsenden betrieblichen Flexibilitätsanforderungen auch für immer mehr abhängig Beschäftigte stellt. Ein Blick in die Tagesmedien und die Angebote von Bildungseinrichtungen zeigt, welche gesellschaftliche Bedeutung das Thema „Work-Life-Balance“ inzwischen eingenommen hat.

In einer Erwerbs- und Leistungsgesellschaft sind Arbeit und Beruf zentrale Felder der persönlichen Entwicklung und Selbstverwirklichung. Sie vermitteln denen, die eine angemessene Erwerbsarbeit haben, Erfahrungen der Leistungsfähigkeit, Anerkennung und Zugehörigkeit. Eine solch hohe Gewichtung der Erwerbsarbeit verführt dazu, die außerberufliche Lebenswelt nur als Restgröße und flexible Manövriermasse für Beruf und Karriere zu betrachten. Dadurch gewinnt die Arbeit in zeitlicher und psychischer Hinsicht immer mehr Einfluss auf das gesamte Alltagsleben. Leicht gerät dabei aus dem Blick, wie wichtig Aktivitäten jenseits der Erwerbsarbeit für den gesamten Lebenszusammenhang sind – auf Dauer auch für Arbeitsfreude und Leistungsfähigkeit:

- Familie, Freunde und angenehme soziale Kontakte im Allgemeinen geben emotionalen Rückhalt, fangen einen auf, auch wenn es im Beruf Probleme gibt.
- Hobbys und kulturelle Betätigung, gesellschaftliche und politische Interessen fördern Talente und befriedigen menschliche Grundbedürfnisse, für die bei der Arbeit meist wenig Platz ist.
- Freizeit bietet Freiräume für Erholung, Entspannung und Selbstbesinnung auf persönliche Neigungen und Perspektiven.
- Sport, Fitness und Wellness, also „Selbsterneuerung“ im engeren Sinne, haben ebenfalls hier ihren Platz.

Diese außerberuflichen Aktivitäten und Interessen erfordern ihrerseits Zeit und Energie („Investitionen“), damit sie nicht verkümmern und ihre schützende und ausgleichende Funktion verlieren. Ganz besonders gilt dies für soziale Beziehungen und Kontakte, die ständig gepflegt und erneuert werden müssen.

Was am Ende als „Zeit für mich“, als ganz individueller Nettoertrag an Zeit und Energie übrig bleibt, muss immer mehr durch eine umsichtige Lebensführung gesichert werden, die darauf achtet, dass die außerberuflichen Kraftquellen dauerhaft erhalten bleiben. Entscheidend ist, frühzeitig zu erkennen, dass die Arbeit-Leben-Balance aus dem Ruder gerät. Warnzeichen dafür können Sie mit unserer Checkliste feststellen: Nimmt man sich des Problems zu spät an, kann bereits ein Teufelskreis in Gang gekommen sein, bei dem hohe Arbeitsmotivation durch chronische Erschöpfung und zunehmende Erholungsunfähigkeit ihre eigenen Grundlagen zerstört. Die Folge können fortschreitende Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Reizbarkeit und depressive Stimmungen sein, die die Handlungsfähigkeit und Lebensfreude generell beeinträchtigen.

Dauert diese Situation länger an, sinkt auch die berufliche Motivation und Leistungsfähigkeit, es wird mit noch mehr Energie- und Zeitaufwand erfolglos gegengesteuert, die Kraftquellen versiegen allmählich. Wird jetzt nicht eingeschritten, drohen Depressionen und Burnout, das Herzinfarkt-Risiko steigt.

Checkliste: Frühwarnzeichen für Störungen meiner Arbeit-Leben-Balance*

- Ich habe mehr Freude an meiner Arbeit als an irgend etwas anderem
- Ich arbeite gelegentlich auch während meines Urlaubs
- Erschöpfung durch Arbeit macht mir wenig aus, weil mir meine Arbeit Spaß macht
- Ich spreche oft auch im privaten Umfeld über meine Arbeit
- In meinen Hobbys mache ich eigentlich auch Dinge, die meiner Arbeit sehr ähnlich sind
- Ich erwarte von meiner Familie bzw. meiner/m Partner/in viel Verständnis und Entgegenkommen für meine berufliche Situation
- Oft übernehme ich noch Arbeit von anderen, weil ich denke, wir schaffen es sonst nicht
- Manchmal macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr, weil es einfach zu viel ist
- Ich habe zu wenig Zeit, um mich aktiv um meine Gesundheit zu kümmern (Sport, Fitness, Vorsorgeuntersuchungen)
- Für meine Hobbys und interessante kulturelle Veranstaltungen finde ich wegen der Arbeit kaum Zeit
- Ich kenne zwar viele Menschen, aber so richtige Freunde habe ich momentan nicht
- Ich erwarte von meinen Freunden und Bekannten viel Verständnis und Entgegenkommen für meine berufliche Situation
- Es gibt häufiger Ärger und Konflikte zu Hause, weil ich so viel arbeite
- Ich glaube, dass sich meine Freunde und Bekannten ziemlich vernachlässigt fühlen, weil ich wegen der Arbeit so wenig Zeit für sie habe

- Es kommt häufiger vor, dass ich an Probleme mit der Arbeit denke und deshalb schlecht einschlafe oder zu früh aufwache
- Ich fühle mich abends durch die Arbeit oft so aufgedreht, dass ich nur schlecht abschalten kann

**Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantwortet haben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie mehr für Ihre Arbeit-Leben-Balance tun müssen.*

So setze ich meiner Berufsarbeit „gesunde Grenzen“

Allgemeine Empfehlungen

Eine dauerhaft tragfähige Arbeit-Leben-Balance wird niemandem geschenkt. Wenn sie erst einmal gestört ist, kann sie oft nur mit großer Mühe wieder hergestellt werden. Hier helfen Selbstachtsamkeit, Vorsorge und frühes Eingreifen.

Sichern Sie sich genügend freie Zeit und Energie, um soziale Beziehungen zu pflegen, die Ihnen viel bedeuten (Familie, Partnerschaft, Freunde und Bekannte). Nehmen Sie Hinweise auf Vernachlässigungen aus Ihrem sozialen Umfeld sehr ernst.

Widmen Sie sich regelmäßig Ihren Hobbys und kulturellen Interessen. Prüfen Sie selbstkritisch die Gründe, wenn Ihr Interesse an bestimmten Freizeitaktivitäten plötzlich nachlässt. Gönnen Sie sich feste Termine für Ihre Sport- und Freizeitaktivitäten und sagen Sie diese nur im äußersten Notfall ab. Machen sie immer wieder Termine mit sich selbst, die unantastbar sind.

Schaffen Sie sich selbst feste Spielregeln und Tabus für Ihre Zeitverwendung. Zum Beispiel: am Sonntag wird nicht gearbeitet! Die Zeit von 19 bis 20 Uhr gehört meinen Kindern! Gleichen Sie Beeinträchtigungen Ihrer Privatsphäre durch ihre Arbeit aus, indem Sie sich in der Arbeitszeit Inseln der Entspannung und Ablenkung gönnen. Dies können kleine „gesunde Rituale“ sein, z.B. Entspannungsübungen oder kurze Spaziergänge. Als Selbstständige/r haben Sie dafür die nötigen Spielräume!

Optimieren Sie Ihren Energie- und Zeitverbrauch bei der Arbeit durch Techniken des Zeitmanagements und einen gelassenen Arbeitsstil! Investieren Sie den Gewinn einer verbesserten Arbeitsweise zumindest teilweise in „Zeit für mich“!

Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit, ob Ihre Erwerbsarbeit noch mit Ihren persönlichen Zielen und Motiven übereinstimmt! Korrigieren Sie notfalls ihre berufliche Planung, Ihr Unternehmenskonzept oder Ihre Rolle im Unternehmen! Tun Sie dies sofort, wenn Sie die eingangs beschriebenen gesundheitlichen Probleme an sich feststellen.

Einige praktische Tipps für den Anfang:

Beginnen Sie den Tag in Ruhe. Stehen Sie morgens rechtzeitig auf und widmen Sie sich selbst und Ihrer Familie noch etwas Zeit.

Gestalten Sie Ihren Arbeitsweg so, dass es nicht hektisch wird. Wenn möglich, gehen Sie zu Fuß, fahren Sie mit dem Rad, bewegen Sie sich in der frischen Luft. Lassen Sie sich Zeit, wenn Sie mit dem Auto fahren.

Nehmen Sie sich Zeit zum Essen und essen Sie langsam, um die Mahlzeit zu genießen. Versuchen Sie, sich Ihre Arbeitszeit effektiv einzuteilen, nutzen Sie die Hilfen zum Zeitmanagement. Verzichten Sie nie auf Ihre Pausen!

Treiben Sie mindestens einmal in der Woche Sport und machen Sie einen längeren Spaziergang.

Achten Sie darauf, dass Sie möglichst mehrmals pro Woche mit Freunden und Bekannten zusammenkommen oder zumindest telefonieren.

Gönnen Sie sich regelmäßig und in nicht zu langen Abständen kulturelle Veranstaltungen (Theater, Kino etc.), möglichst gemeinsam mit anderen.

Nehmen Sie sich auch genügend Zeit für sich ganz persönlich: für spezielle Hobbys, Entspannung, Meditation oder erholsames Nichtstun.

Wenn Sie feststellen, dass Ihre Arbeit-Leben-Balance erheblich gestört ist und Ihnen bereits die Kraft fehlt, Gegenmaßnahmen zu ergreifen, dann organisieren Sie sich Unterstützung aus Ihrem sozialen Umfeld oder nehmen professionelle Hilfe in Anspruch.

So kann ich die Arbeit-Leben-Balance meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen

Die betrieblichen Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass den Mitarbeiter/innen die Balance zwischen Arbeit und Leben erleichtert wird, ist ein Gebot wirtschaftlicher Fairness und Vernunft gleichermaßen: Hohe Motivation und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter/innen sind eine zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Bedenkenloses „Anfeuern“ kann aber schnell die privaten Kraftquellen der Beschäftigten wie Familie, Partnerschaft, Teilnahme am sozialen und kulturellen Leben, Erholungs- und Entspannungsmöglichkeiten gefährden und das genaue Gegenteil bewirken.

Die gesundheitlichen Folgen einer ernsthaft gestörten Arbeit-Leben-Balance können so gravierend sein (z.B. Suchtkrankheiten, Depressionen und Burn-Out), dass langwierige Arbeitsunfähigkeiten und Rehabilitationsmaßnahmen erforderlich werden. Diese können für das Unternehmen hohe Kosten verursachen. Großunternehmen haben deshalb seit längerem erkannt, dass ein „Work-Life-Management“ wichtig für die nachhaltige Pflege der betrieblichen Humanressourcen ist. Viele der dabei gemachten Erfahrungen lassen sich bei gutem Willen auch unter kleinbetrieblichen Verhältnissen nutzen.

Allgemeine Empfehlungen

Respektieren Sie die Ansprüche Ihrer Mitarbeiter/innen auf ein selbst bestimmtes Privatleben. Machen Sie durch Ihr Führungsverhalten deutlich, dass Sie eine Grenze zwischen Leistungsbereitschaft und Aufopferungsbereitschaft sehen und „Übermotivation“ auch als Problem betrachten.

Kleinunternehmen sind zwar „Leistungsgemeinschaften“, aber niemand sollte sich gezwungen sehen, sich vorbehaltlos einer bestimmten Unternehmenskultur zu unterwerfen oder sich mit „Leib und Seele“ einzubringen.

Achten Sie darauf, dass Leistungsanforderungen hinreichend genau definiert und damit „begrenzt“ sind. Vor allem ungenaue Leistungsanforderungen können Unsicherheit erzeugen und gerade bei verantwortungs- und leistungsbewussten Mitarbeiter/innen zu überzogener Verausgabungsbereitschaft führen.

Ein zentrales Thema der Arbeit-Leben-Balance sind die betrieblichen Arbeitszeitregelungen. Hier ist trotz wirtschaftlichem Druck darauf zu achten, dass flexible Regelungen immer auch einen „sozialen Gewinn“ für die Mitarbeiter/innen abwerfen. Deren Arbeitszeit-Souveränität sollte zumindest nicht (weiter) eingeschränkt werden. Arbeitszeit muss sich in den Grenzen

tarif- und arbeitsrechtlicher Bestimmungen bewegen, soweit wie möglich vorhersehbar und planbar sein.

Denken Sie immer daran, dass ein Mitarbeiter ohne Privatleben und Ruhepausen letztlich Arbeitsprozesse blockiert, die die Leistungsfähigkeit massiv nachlässt und Fehler vorprogrammiert sind.

Signalisieren Sie Ihren Mitarbeiter/innen, dass sie über Probleme mit der Arbeit-Leben-Balance untereinander und mit Ihnen reden dürfen und sollen, bevor schwerer wiegende persönliche oder betriebliche Konflikte auftreten. Haben Sie ein offenes Ohr für diese Probleme und helfen Sie praktisch – so gut Sie können – durch Anpassung der Arbeitsbedingungen oder Hinweise auf externe Hilfs- und Beratungsangebote.

Information und Beratung zum Thema „Arbeit-Leben-Balance“

Weiter führende und vertiefende Angebote zum Thema „Arbeit-Leben-Balance“ gibt es in vielfältiger Weise. Der Informations- und Beratungsmarkt zu diesem Thema entwickelt sich derzeit sehr dynamisch, so dass sich in jedem Fall eine aktuelle eigene Internet-Recherche empfiehlt. Weitere Angebote finden Sie auch bei Ihrer Krankenversicherung, bei den Volkshochschulen oder öffentlichen Beratungseinrichtungen.

Bei der Entwicklung dieses Praxishinweises wurde die Architektenkammer NRW von der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund im Rahmen Projektes *PräTrans* unterstützt. *PräTrans* wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ finanziert.

