

Work-Life-Balance

Die Suche nach dem Leben im Gleichgewicht

Franziska Bischof-Jäggi schrieb einen Ratgeber zur Work-Life-Balance. Die Paar- und Familientherapeutin beleuchtet dabei nicht nur die individuelle, sondern auch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Ebene.

Von Stefan Müller

NOVA: Der neudeutsche Begriff Work-Life-Balance (WLB) wurde inzwischen geradezu zum Modebegriff. Publikationen dazu gibt es jede Menge. Allein das Internet bietet unter diesem Suchbegriff über eine Million Nennungen. Sie kommen nun selbst mit einem Buch zu diesem Thema. Weshalb?

Franziska Bischof-Jäggi: Ich wurde vom Verlag angefragt, ob ich nicht ein Buch herausgeben wolle. Auf meine Antwort, dass es bereits genügend Bücher zu diesem Thema gebe, und ich nicht der Typ sei, der anderen Rezepte vorschlage, sondern WLB eine sehr individuelle Sache sei, antwortete der Verlag, dass man eben ein Buch erwarte, das nicht nur die individuelle Ebene, sondern auch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Ebene beleuchte. Und da mein Ansatz primär ein Ansatz ist, der sich an Unternehmen und Unternehmer richte, sei man sehr interessiert. Nach einiger Bedenkzeit habe ich mich dann dazu entschieden, es zu schreiben.

Ihr Buch will eine Anleitung dazu sein, sich selbst Spielregeln fürs berufliche und private Leben zu definieren. Pfannenfertige Rezepte liefert es jedoch nicht.

Ja, das ist richtig. Es gibt aber beispielsweise Spielregeln, wie man mit Stress umgeht, damit man nicht längerfristig im Burn-out landet. Das heisst, man muss



Franziska Bischof-Jäggi ist Geschäftsführerin der Familienmanagement GmbH. Sie ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Zug.

sich seiner Ressourcen bewusst sein und diese – trotz momentaner Unbalance – weiter pflegen (und nicht einseitig Ressourcen abbauen zugunsten von anderen Bereichen). Man muss sein Umfeld über den Stress informieren, und man muss sich stets hinterfragen, ob der Stress wirklich unumgänglich ist, oder ob man zum Beispiel die Ziele auch anderswie erreichen kann. Wenn der Stress nötig ist, stellt sich die Frage, ob er von vorübergehender Natur ist oder ob er permanent und damit auch ungesund ist.

Work-Life-Balance hängt oft eng mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusammen. Sie werfen in Ihrem Buch einen Blick zurück auf die Menschheitsgeschichte und stellen fest, dass es für die Menschen nicht neu ist, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen.

Mich faszinieren solche Relativierungen. Setzt man sich immer nur mit dem «Hier und Jetzt» auseinander, so verliert man mit der Zeit den Überblick und auch die Gelassenheit, und man beginnt die einzelnen Dinge viel zu fest zu gewichten. Wenn man aber mal eine Stunde in den Sternenhimmel schaut und sich bewusst wird, wie klein man eigentlich ist oder wenn

man sich mit der Menschheitsgeschichte auseinandersetzt und zu demselben Schluss kommt, so relativieren sich gewisse Dinge von selbst. Abstand nehmen ist immer wieder etwas sehr Wichtiges. Ebenfalls hilft es einem, damit man merkt, dass man eben doch nicht für alles verantwortlich ist und doch nicht alles ändern kann, weil es eben teilweise auch eine Frage der Kultur oder eine Frage der Zeit ist. Und das kann wiederum Boden und Gelassenheit zurückgeben.

Stichwort Zeit. Welche Rolle spielt die Zeit für die Work-Life-Balance?

Zeit ist ein spannender Faktor im Zusammenhang mit WLB. Zeit ist der Faktor, den wir am ehesten beeinflussen können. Wir können sie nutzen, oder wir können sie verstreichen lassen. Wir können mit ihr leben oder gegen sie. Wer aber immer das Gefühl hat, der Zeit hinterherrennen zu müssen, hat letztlich nichts vom Leben. Woran möchte sich diese Person denn erinnern können, wenn sie mal achtzig ist, im Altersheim auf einem Balkon an der Sonne sitzt und wirklich Zeit hat? Dann sind vor allem Beziehungen und Erinnerungen wichtig. Wenn man aber keine positiven Erlebnisse hat, an die man sich



Illustration: Elias Frei

gerne erinnern möchte und sich eben zu wenig Zeit genommen hat, immer über alle Generationen hinweg Beziehungen zu pflegen, wird es einsam und schwierig. Eines meiner Lieblingsbücher, das ich oft auch in Workshops zitiere, ist «Momo» – die Zeitexpertin schlechthin!

Sie ziehen in Ihrem Buch einen treffenden Vergleich zwischen der Pflege der Work-Life-Balance und der Pflege einer guten Freundschaft. Können Sie dies erläutern? Freundschaften müssen gepflegt werden – Work-Life-Balance auch! Und trotzdem gibt es auch in Freundschaften «stillere» und «aktivere» Momente – besser vielleicht vor- oder nachbereitende Momente, Zeiten, in denen man geniessen kann und Zeiten, in denen man arbeiten muss. Genauso ist es mit der Work-Life-Balance. Das ist natürlich sehr vereinfacht.

Sie kritisieren, dass ein grosser Teil der Ratgeberliteratur, die sich mit der Work-Life-Balance und mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befasst, sich vor allem auf die individuelle Ebene konzentriert. Work-Life-Balance ist keine Privatsache! Sie kommt nicht alleine durch die individuelle Seite zustande, und sie dient auch nicht nur ihr. Leute mit WLB sind attraktivere, gesündere und motiviertere Arbeitnehmende als Personen, die permanent im Stress sind. Auch volkswirtschaftlich gesehen sind Leute mit WLB interessanter. Von daher ist es nur einleuchtend,

dass die Verantwortung für WLB eben nicht nur den einzelnen Menschen zugeschrieben werden kann, sondern von der Gesellschaft und der Wirtschaft unterstützt werden muss.

Die Wirtschaftsebene in «Match!» nimmt entsprechend viel Raum ein. So werden die Ergebnisse von einer Reihe von Umfragen präsentiert, die die Familienmanagement GmbH durchgeführt hat. Zum Beispiel wurden 250 mittlere und grosse Unternehmen im Raum Zentralschweiz und Zürich befragt. 75 Prozent der befragten Unternehmen erachten demnach eine «familienbewusste Personalpolitik» als wichtig bis sehr wichtig. Was folgern Sie daraus?

Dass den Unternehmen klar geworden ist, was auch ihr Gewinn ist, wenn die Leute Work-Life-Balance leben. Konkret sind die Personen, welche eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben leben, weniger oft krank, motivierter, wechseln weniger oft den Job oder sind loyaler.

Work-Life-Balance ist besonders auch für Pflegende mit einem Berufsalltag, der oft unregelmässig, zeitraubend und belastend ist, eine grosse Herausforderung. Was für «Rezepte» drängen sich auf? Pflegende haben oft ein Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen. Das heisst, sie geben sehr viel und erhalten weniger zurück als sie geben. Ich meine das nicht

geringschätzig – im Gegenteil! Sie müssen sich allerdings dessen stets bewusst sein und sich deswegen bewusst wieder regenerieren und ihre leeren Batterien wieder aufladen.

Bewusstes Abschalten trainieren – mental, körperlich und emotional –, ist dabei von Bedeutung. Regenerationszeit bewusst nutzen – zum Nichtstun, zum Freundschaften pflegen, zum Weiterbilden, für Hobbys. Wichtig ist, dass man sich der Stärken des gewählten Berufes bewusst ist und diese auch lebt. Zum Beispiel hat es eine Person, die unregelmässig und oft auch an Wochenenden arbeitet, schwer, regelmässig an einem Vereinsleben teilnehmen zu können. Dafür kann sie aber auch Skifahren oder Baden gehen, wenn es für andere sehr überfüllt ist. Oder aber sie kann Bücher lesen, musizieren oder was auch immer und die «ruhige Zeit» so nutzen.

Wo braucht es ein Umdenken im Sinne von Work-Life-Balance?

Man sollte aufhören, sich den Spielball gegenseitig zuzuwerfen und andere für seine eigene WLB verantwortlich machen. Wenn ich mein Möglichstes gegeben habe, um meine eigene WLB zu unterstützen, kann ich auch an den Arbeitgeber und an die Gesellschaft Ansprüche stellen. Wenn ich aber von meiner Seite aus wenig dafür tue, überzeuge ich vermutlich keine Dritten. Umgekehrt ist es genauso mit der Wirtschaft, die meint, WLB sei Privatsache und/oder Gesellschaftssache. Wie heisst doch der Spruch: «Jeder kehre zuerst vor seiner eigenen Tür...», wenn das jeder täte, käme es gut.

Sie gewannen im Jahr 2003 den Preis der innovativsten Unternehmerin...

Ja, ich wurde von «Idee Suisse» als «Innovative Unternehmerin 2003» ausgezeichnet. Dieser Preis wird jährlich vergeben. Ausschlaggebend dafür waren mein Ansatz und mein Konzept und insbesondere auch die Wanderausstellung zum Thema Work-Life-Balance.

Zum Begriff Work-Life-Balance

Im Grossen und Ganzen definieren die Fachleute Work-Life-Balance als einen Ausgleich von psychischen, physischen und geistigen Lebensfeldern. Eine einseitige Lebensführung wirkt sich negativ auf dieses Gleichgewicht aus. Wer dauerhaft einzelnen Bereichen zu viel Zeit und Energie zugesteht, riskiert Krankheit, Depression, «schnelles Altern» und psychosomatische Beschwerden.

Wie es Fachbegriffe so an sich haben, werden sie oft auch unterschiedlich interpretiert. Nicht anders bei «Work-Life-Balance». So spricht die «Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen» (siehe Kasten S. 53) lieber von der Balance zwischen Berufs- und Privatleben. «Hinter dem Modebegriff «Work-Life-Balance» steht ein fragwürdiges Arbeitsverständnis», sagt Elisabeth Häni, Leiterin Bereich Bildungsinstitutionen, Beratungsstellen, Verbände der Fachstelle UND. Der Begriff stamme aus dem Managementvokabular und trenne Arbeit und Leben (mit dem Primat der Arbeit vor dem Leben). Obwohl schon ein gutes, altes Sprichwort lehre, dass Arbeit nur das halbe Leben sei, fügt sie hinzu.

Die Mitarbeitenden der Fachstelle UND haben festgestellt, dass mit «Work» meistens nur die Berufs- und Erwerbsarbeit gemeint wird. Dasselbe Begriffsverständnis ordnet die Familie dem «Life» zu und setzt sie mit Freizeit, Entspannung und Musse gleich. «Damit werden die Anforderungen und Belastungen der Familien- und Freiwilligenarbeit negiert, obschon laut Bundesamt für Statistik wesentlich mehr unbezahlte als bezahlte Arbeitsstunden geleistet werden», kritisiert die Erwachsenenbildnerin.

Laut Studien und gemäss Erfahrungen der Fachstelle UND könne die «Life-Balance» aber gelingen und die Lebensqualität steigen, wenn die verschiedenen «Works», das heisst, die Erwerbs-, Familien- und Freiwilligenarbeit von Frauen und Männern gleichwertig und partnerschaftlich unter einen Hut gebracht werden können.

Der Autor



Stefan Müller ist freier Journalist, Redaktor der Zürichsee-Zeitung und Sozialarbeiter. Er schreibt unter anderem über Themen zu Gesundheit und Gesellschaft.

Keine selbstverständliche Leistung

Eltern, die Erwerbs- und Familienarbeit teilen, tun sich mit der Work-Life-Balance besonders schwer. Die Angestellten Schweiz würdigte deshalb ihre Leistung am 30. Mai mit einem Preis.

Der Mittwoch, 30. Mai, war für die dreiköpfige Familie aus Baden ein grosser Tag und wird in Erinnerung bleiben. Beatrice Schilling, Jonas Hurter und der siebenjährige Sohn Tim erhielten im Technorama in Winterthur den Work-Life-Balance-Preis des Verbandes Angestellte Schweiz. Die Familie Schilling Hurter errang vor zwei anderen Familien den ersten Platz.

Laut Preisverleiher haben es alle drei Familien geschafft, ihr Leben so zu organisieren, dass alle Familienmitglieder in einem hohen Mass im Gleichgewicht sind. Die Angestellten Schweiz, eine Arbeitnehmerorganisation der Branchen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie und der Chemie/Pharma, will mit diesen Preisen «bewusst einen Kontrapunkt setzen, in einer Zeit, in der vor allem Spitzenleistungen zählen und immer die gleichen Typen von Menschen und Unternehmen ausgezeichnet werden». Sie würden damit eine Leistung honorieren, die nicht weniger grossartig sei, die meist aber als selbstverständ-

lich hingenommen werde: das Vereinbaren von Beruf, Familie, sozialen Kontakten und Freizeit.

«Wir sind deswegen keine Superfamilie. Viele andere Familien machen es ebenso gut», betont Beatrice Schilling. Gleichwohl ist es kein einfaches Unterfangen, alle Aktivitäten unter einen Hut zu bringen. Beatrice Schilling teilt sich mit ihrem Mann die Familien- und Hausarbeit. 60 Prozent arbeitet sie als selbstständige Ernährungsberaterin. Ein politisches Amt beansprucht weitere 10 bis 15 Prozent. Ihr Mann ist Maschineningenieur und hat eine 90-Prozent-Anstellung in einem Industriebetrieb. Daneben engagieren sich beide in der Freiwilligenarbeit und betreiben als Familie Orientierungslauf. Der Erstklässler Tim besucht zwei Tage in der Woche den Hort und spielt in seiner Freizeit gerne Fussball.

«Wir arbeiten beide sehr gerne, zugleich ist es uns aber wichtig, viel Zeit mit unserem Sohn Tim verbringen zu können», erklärt Beatrice Schilling. Wie geht das jedoch alles zusammen? «Wir versuchen, einander viel zu ermöglichen, müssen dabei aber auch viel zurückstecken und verzichten. Dies verlangt ein ständiges Ausbalancieren der verschiedenen Bedürfnisse», verrät sie ihr Rezept. Und schliesslich müsse auch Tim schon mithel-



Foto: Susanne Eigenheer/Angestellte Schweiz

Die Gewinnerfamilie des Work-Life-Balance-Preises der Angestellten Schweiz

fen, soweit wie möglich, und Ämtli übernehmen.

Im Alltag kommt es aber immer wieder zu Belastungsproben. So wird zwar an der wöchentlichen Familiensitzung die folgende Woche feinsäuberlich geplant. Doch Unvorhergesehenes bringt die Planung öfters durcheinander, zum Beispiel wenn die Schule ausfällt oder Tim krank wird. Eine gute Ordnung kann ausserdem nicht nur durcheinandergeraten: «Manchmal graust es einem, alles verplant zu haben», bedauert sie. Trotzdem würde sie keinesfalls tauschen wollen mit dem ausschliesslichen Dasein als Mutter und Hausfrau.

Stefan Müller

«Match!» Ein Ratgeber, der keine fertigen Rezepte liefert



Match! bietet eine verständliche Definition des Begriffs Work-Life-Balance, es füllt das Modewort mit Inhalt und beleuchtet deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

Match! beschäftigt sich mit dem Wettkampf zwischen dem Berufsleben und dem Privatleben, zwei meist sehr ungleich starken Parteien. Aber im Unterschied zu einem Fussballmatch besteht das Ziel nicht darin, am Schluss einen Sieger zu haben, sondern den Match mög-

lichst immer unentschieden ausgehen zu lassen. Match! übersetzt zugleich den Begriff für Wettkampf und für Streichholz. Gleich Streichhölzer soll Match! von Franziska Bischof-Jäggi bei der Lektüre Feuer entfachen und Ausbrennen verhindern.

Match! bietet eine spannende Darstellung, wie sich der Umgang mit Work-Life-Balance über die Geschichte bis heute entwickelt hat. Ergänzt werden die Aussagen mit neun Beiträgen von namhaften Co-Autoren aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft.

Alle Kapitel sind identisch aufgebaut: Nach einer prägnanten Einführung und einer darauf folgenden detaillierten Darstellung der harten und weichen Faktoren werden die drei Per-

spektiven der individuellen, der wirtschaftlichen und der gesellschaftlichen Ebene beleuchtet und mit Beispielen ergänzt.

Pfannenfertige Rezepte dürfen von diesem Buch nicht erwartet werden. Die Leserin oder der Leser kann mit Match! selbst die Spielregeln für das berufliche und private Leben definieren und zielbewusst umsetzen. Match! ist ein Buch für Personalverantwortliche, Führungsleute sowie Menschen, die in Job und Partnerschaft gefordert sind.

Bischof-Jäggi, F. (2005). *Match! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt*. Zürich: Verlag A&O des Wissens. ISBN 13: 978-3-905327-35-9