Kreativität

Selbstsorge – Achtsamkeit – Work-Life-Balance

Was treibt die Diskussion um Work-Life-Balance an?

Friederike Höher

Werden zunehmende Belastungen in Arbeitswelt und Privatleben ausgemacht, so spannt sich die Diskussion um die Hintergründe unter anderem zwischen folgenden Begriffen auf: Komplexitätssteigerung und Unübersichtlichkeit im Kontext von Globalisierung; technikgetriebene, zunehmende Beschleunigung aller Arbeitsprozesse und Lebensbereiche; in der Multioptionsgesellschaft machen immer mehr Wahlmöglichkeiten die Menschen nicht glücklicher, sondern das Abwägen von Alternativen kostet Zeit und verursacht Opportunitätskosten, da man mit einer Wahl zwangsläufig auf eine Alternative verzichten muss. Das führt zur Frustration. Zugleich steigt die Angst, etwas zu verpassen, sodass Multitasking und Zeitnot zunehmen. Aus all diesen Voraussetzungen resultiert Stress. Stress ist das subjektive Erleben, den Anforderungen des Umfeldes bzw. den eigenen Ansprüchen nicht mehr gewachsen zu sein.

Die Stressbelastung in der Bevölkerung steigt: Jede(r) Dritte fühlt sich nach einer Umfrage der Techniker Krankenkasse ständig oder häufig gestresst. Die häufigsten Stressauslöser finden sich im Beruf, sind finanzielle Sorgen, Mobilitätsanforderungen und Konflikte im sozialen Umfeld. Mehr als die Hälfte der Befragten leidet im Job unter Termindruck, ein Drittel unter Informationsüberflutung. Auch ungenaue Vorgaben und Ziele und ein zu hohes Arbeitspensum spielen eine Rolle. Die Folgen der zunehmenden und dauerhaften Stressbelastungen zeigen sich in der Zunahme psychischer Erkrankungen, z.B. Erschöpfungsdepression (Burnout) bei den Einzelnen sowie Konflikten am Arbeitsplatz und schlechtem Betriebsklima. Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Situation liegen bei den einzelnen Betroffenen wie im Arbeitsumfeld, bei den Verantwortlichen in der Organisation, den Führungskräften und der Personalentwicklung. Diese reagieren mit Gesundheitsmanagement, Förderung von Familienfreundlichkeit und Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

Denn Work-Life-Balance ist nicht nur ein drängendes Thema für einzelne Menschen, sondern auch für Unternehmen. Der demografische Wandel führt zu einem Fach- und Führungskräftemangel. Diese Entwicklungen veranlassen Unternehmen, Konzepte zu entwickeln, wie die Humanressource gut qualifizierter Frauen besser genutzt und vermieden werden kann, dass Leistungsträgerinnen wegen der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf das Unternehmen verlassen (müssen) oder für verantwortungsvollere Aufstiegspositionen nicht zur Verfügung stehen. Erwiesenermaßen ist die Teilhabe von Frauen an Managementpositionen signifikant höher in den global agierenden Unternehmen mit Angeboten für gelingende Work-Life-Balance als bei eher regional agierenden Mittelständlern, Diejenigen Unternehmen, die für Work-Life-Balance attraktive Arbeitsplätze anbieten, können langfristig erfahrende Mitarbeiter und SpezialistInnen halten. Nebenbei steigt dadurch die Motivation der Mitarbeitenden: Nach Ergebnissen der Gallup-Studie sind die engagiertesten Arbeitskräfte in Deutschland diejenigen, die mit ihrem privaten Leben zufrieden sind. Gelungene Zeitarrangements sind ein Indikator für individuelle Lebensqualität.

Das Konzept Work-Life-Balance

Bereiche der Work-Life-Balance nach Peseschkian:

- *Sinn:* Selbstverwirklichung, Spiritualität, Erfüllung, Zukunftsfragen …
- *Leistung und Arbeit:* Beruf, Erfolg, materielle Möglichkeiten, Karriere …
- *Körper:* Gesundheit, Ernährung, Erholung, Entspannung, Fitness …
- *Kontakt:* Freunde, Familie, soziale Netze, Anerkennung …

Menschen ordnen ihre Tätigkeiten und Aktivitäten diesen Bereichen verschieden zu: Haus- und Erziehungsarbeit lässt Familie aus der Sicht von Frauen eher als Arbeit erleben als nur dem Kontaktbereich zuordnen; Sinn lässt sich von beruflichem Erfolg und von Karriere schlecht trennen; und selbst Fitness und Gesundheit hat für manche mehr mit Arbeit zu tun als mit Entspannung. Doch wie auch immer die vier Balancefelder subjektiv gefüllt werden mögen, es gilt, Interessen- und Zeitkonflikte, die aus den verschiedenen Feldern und ihrem Zusammenspiel resultieren, so zu bewältigen, dass berufliche Leistungsfähigkeit und private Lebenszufriedenheit in Einklang stehen. Dabei gilt die grundsätzliche Gleichrangigkeit aller Bereiche. Und die fehlende Ausgewogenheit der Bereiche, z.B. durch dauerhaften Verzicht auf die Verwirklichung eines der Lebensbereiche, kann ernsthafte gesundheitliche Folgen physischer und psychischer Art haben.

Work-Life-Balance Maßnahmen liegen sowohl im Interesse der einzelnen Beschäftigten als auch im Interesse des Unternehmens. Hier geht es um ein integriertes und strukturiertes Handeln, wobei Maßnahmen des Gesundheitsmanagements, der Arbeitszeitregelungen und der Personalentwicklung zu integrieren sind. Angestrebt wird ein Ausgleich zwischen privaten Interessen und Erwerbstätigkeit in einer Kultur des Verhandelns.

Was können die Einzelnen tun?

Folgt man der Literatur zum Zeit- und Selbstmanagement, so liegen Ansatzpunkte in der Vermeidung sog. Zeitfresser: nicht Nein sagen zu können, fehlende Prioritätensetzung, Perfektionismus usw. Ratschläge führen jedoch oft nicht zu nachhaltigen Lösungen, weil die Ursachen, nämlich die soziale Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit, dadurch nicht in den Griff zu bekommen sind, denn es sind kollektive, strukturelle und letztlich gesellschaftliche Phänomene. Wirklich verantwortlich sind nicht die Führungskräfte. Vielmehr haben Einzelne eher weniger Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten _ allen Steuerungsillusion zum Trotz. Selbst wenn man sich anders verhält, die Umwelt ändert sich nicht.

Die ehrliche Antwort auf die Frage, was die Einzelnen tun können, lautet also: nichts.

Dieser Begriff ist doppeldeutig, denn Nichtstun ist kein Versagen, sondern auf eine neurobiologische Notwendigkeit.

Immer wenn wir innehalten, ordnen sich im Gehirn die Nervenzellen neu. Nichtstun, Stille, Innehalten sind Voraussetzung für Lösungen auf anderer Ebene und für Innovation. Nach der Theorie Otto Scharmers (2009) geht der Prozess des Gestaltens von Neuem durch eine Phase des Innehaltens, der Stille und der Meditation.

Wenn es um eine Verbesserung der Kompetenzen zum Umgang mit Stress und zur Wiederherstellung einer zufriedenstellenden und menschenwürdigen Lebensbalance geht, so stellen Meditation und Achtsamkeitsübungen hilfreiche Methoden dar.

Achtsamkeit als Ressource ist ein offenes Gewahrsein, ein nicht wertendes Beobachten der Situation und der eigenen Gefühle, Wahrnehmungen, Vorurteile, Gedanken, Konzepte und Wünsche. Diese Haltung ermöglicht eine wohltuende Selbstdistanzierung durch das Etablieren eines inneren, liebevollen Beobachters, der mir hilft, die Situation, so wie sie ist, anzuerkennen, anstatt mich für die menschlichen Reaktionen im Stressgeschehen (Konzentrationsschwierigkeiten, psychosomatische Symptome, Konflikte) noch innerlich schlechtzumachen. Achtsamkeit ist erlernbar und jederzeit, an jedem Ort und in jeder Handlung möglich.

Achtsamkeitsbasierte Weiterbildungen

Seit drei Jahren bietet das Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen in Schwerte eine Fortbildung Achtsamkeitstraining in Kooperation mit dem Institut für Achtsamkeit und Stressbewältigung an. Diese Weiterbildung richtet sich an alle, die Achtsamkeit erlernen und in ihrem Alltag praktizieren wollen. Dabei werden auf der Grundlage von MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) nach Jon Kabat-Zinn Aspekte der Achtsamkeit gelehrt und ihr Transfer in den Alltag durch Übungsaufgaben, Lerntandems und Peergroups unterstützt:

- Achtsamkeit auf den Körper
- Achtsamkeit auf den Atem
- Achtsamkeit auf die Wahrnehmungen (sehen, hören, schmecken, berühren)
- Achtsamkeit auf die Gedanken
- Achtsamkeit auf die Sprache
- Achtsamkeit in Bewegungen (Gehmeditation)

Die Zielsetzung der Weiterbildung ist, den Teilnehmenden einen nicht wertenden Zugang zu körperlichen, emotionalen und geistigen Phänomenen zu ermöglichen und so Gelassenheit und Stresstoleranz zu steigern sowie durch Einstellungsänderung Entlastung im Alltag herbeizuführen.

Wie dargelegt, beinhaltet Work-Life-Balance nicht nur individuelle Aspekte der Stressbewältigung. Daher wird das o.g. Angebot um eine Weiterbildung Work-Life-Balance-Beratung ergänzt, die sich gezielt an Menschen in beratenden Berufen und unternehmensinterne AnsprechpartnerInnen richtet, wie PersonalentwicklerInnen, Diversity- und Gesundheitsbeauftragte, SozialberaterInnen u.a. Die Weiterbildung integriert auf Basis eines personzentrierten und systemischen Beratungsansatzes Achtsamkeits- und Entspannungsübungen auf medizinischer Grundlage im Spannungsfeld von Organisation und Management, Person und Rollenanforderungen, Familie und sozialen Kontexten. Beraterisches Verhalten wird in Gesprächssituationen und Übungssequenzen eingeübt, beobachtet und erweitert. In Reflexionen zu den Übungen werden fachliche Aspekte zur Work-Life-Balance, zum Gesundheitsmanagement, zu Personalentwicklung und Arbeitsorganisation vermittelt. Achtsamkeitsübungen sind in die Weiterbildungsmodule integriert.

Work-Life-Balance und Gesundheit in individueller und systemischer Perspektive

- Work-Life-Balance in biografischer Perspektive
- Stress, Stressfolgen und -bewältigung aus medizinischer Sicht; Diagnoseinstrumente
- Achtsamkeitsbasiertes Gesundheitsmanagement aus medizinischer Sicht und Ansatzpunkte für Unternehmen
- Coping-Strategien und Lösungsansätze in individueller und organisationaler Perspektive

Personzentrierte systemische Beratung

- Grundlagen personzentrierter systemischer Beratung
- Auseinandersetzung mit der beraterischen Haltung, Funktion und Rolle
- Gesprächsführung, Problemexploration und Prozessgestaltung
- Selbstreflexion und Transfer in die eigene Beratungspraxis

Handwerkszeug für die Beratung

- Bearbeitung innerer Entscheidungskonflikte mit systemischen Verfahren
- Das „Innere Team“ für eine gelungene Lebensbalance nutzen
- Selbstreflexion und Transfer in die eigene Praxis

Ressourcenorientierung in der Beratung

- Hypnosystemische und imaginative Verfahren zum Aktivieren von Ressourcen
- Arbeit mit den eigenen Grenzen und Transfer in die Beratungspraxis
- Zeit- und Selbstmanagement und rationale Verfahren zur Entscheidungsfindung

Nutzen von Work-Life-Balance-Maßnahmen und -Beratung

- Work-Life-Balance Maßnahmen in der Personalentwicklung
- Familienfreundliche Personalentwicklung und Arbeitszeitmodelle: Beispiele aus Unternehmen
- Rechtliche Möglichkeiten der Vereinbarkeit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Supervision

Präsentation eines eigenen Beratungs- oder Implementierungskonzepts zum Abschluss

Achtsamkeitsbasierte Weiterbildungen stoßen auf großes Interesse. Für die Integration dieses Konzept in andere Weiterbildungen und in den Alltag als pädagogische/r Mitarbeiter/in wird ein Angebot entwickelt.

Friederike Höher, Bildungsreferentin im Institut für Kirche und Gesellschaft der Ev. Kirche von Westfalen, Supervisorin und Coach
f.hoeher@kircheundgesellschaft.de