

Work-Life-Balance: Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Viele reden von Work-Life-Balance. Wie sieht diese Kombi von Arbeit und Leben, Kollegen und Freunden tatsächlich aus, wie sollte sie aussehen? Wir haben dazu mit einem Unternehmensethiker gesprochen ...

Es gibt sie, diese „Work-Life-Balance“. Aber sie ist auch ein Modebegriff. Wohl kaum jemand sagt nach einem langen Arbeitstag mit fünfstündigem Meeting-Marathon: „Super, weiter so!“ Eher freut sich Lisa dann auf den abendlichen Aerobics-Kurs. Karl guckt mit seinen Kumpels noch Fußball, um den „Kopf auszuschalten“. Ab und zu schlürft er ein Feierabend-Bierchen mit seinen Kollegen.

„Neu ist nicht das Bedürfnis nach Ausgleich, sondern die Terminologie“, sagt Ernst von Kimakowitz. In einem Kreis von Unternehmensethikern, dem „Humanistic Management Center“, denkt er über eine nachhaltigere Welt in der Wirtschaft nach. Sonst unterrichtet Ernst von Kimakowitz an der Hochschule St. Gallen, einer Karriereschmiede in der Schweiz, „Leadership Skills“.

„Neu ist nicht das Bedürfnis nach Ausgleich, sondern die Terminologie“, sagt Ernst von Kimakowitz. In einem Kreis von Unternehmensethikern, dem „Humanistic Management Center“, denkt er über eine nachhaltigere Welt in der Wirtschaft nach. Sonst unterrichtet Ernst von Kimakowitz an der Hochschule St. Gallen, einer Karriereschmiede in der Schweiz, „Leadership Skills“.

Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, wollen sie doch ihre besten Leute bei der Stange halten. Die ersten Startups stellen dafür einen „**Feel-Good-Manager**“ ein. Konkrete Angebote, die Mitarbeitern das Leben erleichtern, sind neben und nach der Arbeit gefragt. „Eine Hochglanzbroschüre zur Work-Life-Balance kommt weniger gut an“, so Ernst von Kimakowitz.

Größere Betriebe leisten sich einen **Betriebskindergarten** [↗](#), der nicht schon um 13 Uhr schließt, sondern sich an den Arbeitszeiten der Firma orientiert. Mit Hinblick auf den Status Quo empfiehlt der Unternehmensethiker Personalern im „Work Life Balance Committee“, sich tatsächlich für flexible Arbeitszeiten einzusetzen – nicht nur bei Mehrarbeit bis Mitternacht und am Wochenende.



Arbeiten um zu leben, leben um zu arbeiten? Meist geht es um die Wahl des richtigen Arbeitsplatzes. (Foto: © VRD – Fotolia.com)

Arbeiten im **Home-Office** sollte keiner dieser Recruiting-Sprüche bleiben, in denen Chefs zwar sagen, wie wichtig ihnen die Mitarbeiter sind, eigentlich aber nur ihre zusätzliche Arbeitskapazität meinen. Studien zu diesem Thema gibt es genügend, allen voran die „Gallup Employee Engagement Study“ und das „Edelman Trust Barometer“. Beide stellen unserer heutigen Arbeitswelt und ihren Führungskräften, so Ernst von Kimakowitz, ein wenig schmeichelhaftes Zeugnis aus.

Arbeit muss keinen Spaß machen

Arbeit muss (auch) Spaß machen, lautet das Credo der Generation Y, vielfach als Slogan im **Employer-Branding** von Startups bemüht. Doch muss sie das? Vor dem Zeitalter der Touchscreens und Smartphones war Feldarbeit auch kein Privatvergnügen. Ernst von Kimakowitz findet, dass hier zwei Begriffe vermengt werden: Arbeit kann Spaß machen, muss sie aber nicht. „Wenn Spaß an der Arbeit den netten Zeitvertreib mit Kollegen meint, sind wir auf dem Holzweg“, erklärt Ernst von Kimakowitz.



Ernst von Kimakowitz ist Direktor des „Humanistic Management Center“ und beschäftigt sich unter anderem mit Work-Life-Balance-Themen

Wenn es aber darum geht, dass Arbeiten Freude macht, gehöre die Herausforderung ebenso dazu wie das gebührende Feiern danach. Unternehmensberater nennen das gerne „Work hard, play harder“, vergessen dabei aber die notwendige Entspannung nach einer stressigen Projektphase. Manager sieht Ernst von Kimakowitz hier in der Pflicht, klare „Leitplanken“ für ihre Mitarbeiter zu bauen. Niemand könne permanent Gas geben, ohne dabei irgendwann die Kontrolle über das eigene Fahrzeug zu verlieren.

Was bedeutet das für die **Work-Life-Balance**? Was das ganze Drumherum angeht, rät Ernst von Kimakowitz guten Chefs und solchen, die das noch werden wollen: „Arbeitsplätze anbieten, an denen das Arbeiten an sich Spaß macht.“ Dafür liefert der Forscher zwei Gründe: Zuerst die Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber, einen unreflektierten „Frohndienst“ ähnlich wie im Mittelalter zu vermeiden, sei es doch „eine positive Errungenschaft, nicht etwa einen Rückschritt, dass wir uns heute darüber Gedanken machen können, wie wir Arbeit und Arbeitsplätze gestalten wollen“.

Work-Life-Balance hängt am Arbeitsplatz

Beim Ausbalancieren vom „Work-Life“ sieht der Unternehmensethiker zunächst etwas ganz Natürliches, die Bewegung: „Wenn ich bei der Arbeit den ganzen Tag sitze, brauche ich Bewegung in der Freizeit.“ Das muss nicht gleich Leistungssport sein. Umgekehrt sagt Ernst von Kimakowitz: „Wenn ich den ganzen Tag körperlich arbeite, brauche ich auch mal einen gemütlichen Fernsehsessel.“

Hinzu kommt die Beziehung zu den Menschen um einen herum, wobei sich manche lieber zum Entspannen unter Volk mischen als andere. „Wenn ich den ganzen Tag alleine am Computer tippe, brauche ich in der Freizeit das Bierchen mit Freunden“, so Ernst von Kimakowitz. Dabei wünscht sich der Akademiker – wie im Eingangsbeispiel angedeutet – den „geringstmöglichen Grad an Intellektualität“. Das Abschalten vom Arbeitsmodus, in einem Wort auch Resilienz genannt, ist alles andere als leicht, aber wichtig – Freunde helfen dabei!

Sinnvolle Arbeit braucht weniger Extra-Life

Neben Bewegung und Beziehungen geht es beim Ausbalancieren des Work-Life natürlich auch viel um unsere Art von Arbeit. In unserer hochspezialisierten, arbeitsteiligen Welt ist jeder von uns irgendwo und irgendwie ein Nischenexperte. Um nicht den Fachdientenstempel aufgedrückt zu bekommen, empfiehlt Ernst von Kimakowitz allen Work-Life-Balance-Orientierten, sich regelmäßig folgende Schlagworte als Sinnfrage durch den Kopf gehen zu lassen: Erfüllung, Bestätigung, Herausforderung. Diese Dinge wollen wir alle erfahren, resümiert Ernst von Kimakowitz. „Je weniger wir das durch unsere Arbeit tun, desto mehr streben wir danach, sinnhafte Tätigkeiten außerhalb der Arbeit zu unternehmen.“

Wie aber sieht jetzt ein möglichst ausgeglichener Karriereentwurf aus? Was muss rein, was raus? Hobbys oder das Ehrenamt im Verein? Ernst von Kimakowitz' Tipp: „Sich von äußeren Erwartungen und Zwängen zumindest zeitweise befreien.“ Und sich ein paar grundlegende Fragen stellen.

Hier sein Auszug:

- Will ich durch meine Arbeit Erfüllung finden oder will ich sie lediglich zur materiellen Absicherung nutzen?
- Welche persönlichen Risiken will ich im Job eingehen, um mehr Freiheit zu haben?

Checklisten, in denen Prozente für das Verhältnis Hobby vs. Familie vs. Arbeitszeit vergeben werden, hält der Unternehmensethiker für Quatsch: „Wir sind alle verschieden.“ Ebenso kritisch sieht Ernst von Kimakowitz Ratschläge, mindestens eine Coaching-Stunde pro Monat zu nehmen, um seine Karriereziele zu erreichen.

Reflexionsphasen dagegen, die man mit sich selbst aushandelt oder, wenn möglich, im Kreise vertrauter Menschen bespricht, findet Ernst von Kimakowitz äußerst sinnvoll. Die Frage nach der Work-Life-Balance geht also über kurzfristige Meeting-Marathons hinaus. In diesem Sinne zum Schluss die Frage: Schuftest du noch oder lebst du schon deine Arbeit?