

Hugo W. Rüdiger

Die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und sozialem Leben: Work-Life-Balance

The Equilibrium between Work and Private Social Life: Work-Life-Balance

Zusammenfassung

Work-Life-Balance beschreibt das Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Anforderungen durch Arbeit und dem privaten sozialen Bereich. Die Gesamtheit dieser Anforderungen muss selbst wieder im Gleichgewicht stehen zu den Ressourcen des Individuums. Aus diesen Überlegungen werden Maßnahmen abgeleitet, die im Wesentlichen auf drei Ebenen ansetzen müssen: Maßnahmen im Betrieb (durch den Arbeitgeber), Maßnahmen im sozialpolitischen Bereich und nicht zuletzt Maßnahmen auch beim Arbeitenden selbst. Das Konzept der Work-Life-Balance – obwohl im Grundsätzlichen nicht neu – bezieht seine Dynamik einerseits aus dem Wandel in der Arbeitswelt, der durch Leistungsverdichtung und Beschleunigung gekennzeichnet ist, sowie aus den tiefgreifenden Veränderungen in den sozialen Strukturen der meisten Industrieländer.

Schlüsselwörter: Anforderungen, Ressourcen, Leistungsverdichtung, Beschleunigung, Entgrenzung, familiärer Support

Abstract

Work-Life-Balance describes the balance between the different demands of work life and private social life. In addition, there has to be an equilibrium between the total demands from both sources and personal resources of the individual. Measures to maintain this complex balance can be taken in three domains: At the workplace (by the employer), by social legislation, and – last not least – by the individual himself. Although the concept of Work-Life-Balance is not a novel one it has gained importance in the last decades. Major driving forces are changes in the working environment as increased efficiency and speed, and the far-reaching alterations of the social structures in the industrialized nations.

Keywords: Demand, resources, working efficiency and speed, transition, familial support

Univ.-Prof. Dr. Hugo W. Rüdiger, Abteilung für Arbeitsmedizin, Medizinische Universität Wien
Berggasse 4/33, A-1090 Wien
Hugo.Ruediger@meduniwien.ac.at

1. Begriffsbestimmung

Work-Life-Balance (WLB) ist ein Begriff, für den es keine einheitliche deutsche Übersetzung gibt. „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (Wikipedia) oder – umfassender – „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben“ spiegeln ein wesentliches Merkmal nicht wider, nämlich, dass es ja um ein Gleichgewicht, eine Balance, geht,¹ eine Balance zu finden zwischen Arbeit, Karriere, Geldverdienen einerseits und wichtigen Lebensbereichen andererseits wie Familie, Kinder, Erweitern des persönlichen Horizonts, soziales Engagement, Gesellschaft und Politik, Freunde, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Balance kann auch nicht einfach über die anteilige Zeit definiert werden, die jeweils zur Verfügung zu stehen hat, weil jeder Mensch hier sein ganz persönliches Gleichgewicht hat. Die Möglichkeit zu selbstbestimmter, vollständiger und sinnerfüllter Arbeit spielt eine entscheidende Rolle: Vom amerikanischen Präsidenten Bill Clinton wird der Ausspruch berichtet: „Es gibt sicher manche, die mehr arbeiten als ich, aber keinen, der an seiner Arbeit mehr Spaß hat als ich“. Wer so etwas sagen kann, der ist in einem inneren Gleichgewicht, auch wenn sein Arbeitstag vielleicht vierzehn Stunden dauert. Umgekehrt kann es schwer, wenn nicht unmöglich sein, einen Achtstundearbeitstag in einem tristen Job durch andere Lebensbereiche zu „balancieren“, selbst, wenn dort die Voraussetzungen initial gut sind. Initial, denn sie sind es dann in der Regel nicht lange, Arbeitsfrust überträgt sich schnell auf den privaten Bereich. Ebenso häufig sind aber gerade die Probleme in außerberuflichen Lebensbereichen Ausgangspunkt einer gestörten Work-Life-Balance: Partnerkonflikte, Schwierigkeiten mit den Kindern, pflegebedürftige Familienangehörige, finanzielle Sorgen, gesundheitliche Probleme, Vereinsamung, Alkoholabhängigkeit haben erhebliche negative Auswirkungen auf berufliche Leistung und Arbeitsfreude, selbst bei günstigem Arbeitsumfeld.

Die eher traditionelle Auffassung, den privaten Bereich nur als das positive Gegengewicht zum Be-

lastungsfaktor Arbeit zu sehen, als Bereich wo gewissermaßen der Akku jeweils wieder aufzuladen ist, greift viel zu kurz und ist eine häufige Ursache von Konflikten. Die entstehen dann, wenn einem Partner – zumeist der Frau – die Rolle zugewiesen wird, den sozialen Support für den beruflich karrieremachenden Teil darzustellen. In der heutigen Gesellschaft trägt jeder, Mann oder Frau, auf beiden Schultern, auf der einen Schulter Arbeit und Karriere, auf der anderen Familie, Kinder und soziales Umfeld. Das Gleichgewicht, die Work-Life-Balance, ist damit nicht einfach ein Spezialfall des klassischen arbeitsmedizinischen Belastungs-Banspruchungs-Ressourcen Konzeptes (Abb. 1), bei dem der private soziale Bereich einfach der Ressourcenseite zugeschlagen wird. Im WLB-Konzept trägt beides, Arbeit und sozialer Bereich, zur Belastung oder Entlastung bei, wie in der Abb. 2 nicht als Waage, sondern als Mobile dargestellt.

Die angesprochenen Probleme an sich sind nicht neu, nur wurden sie von der Arbeitsmedizin, der Organisationspsychologie, der Sozial- und Gesundheitspolitik in der Vergangenheit eher isoliert betrachtet und angegangen. Work-Life-Balance beschreibt nun gerade den engen Zusammen-

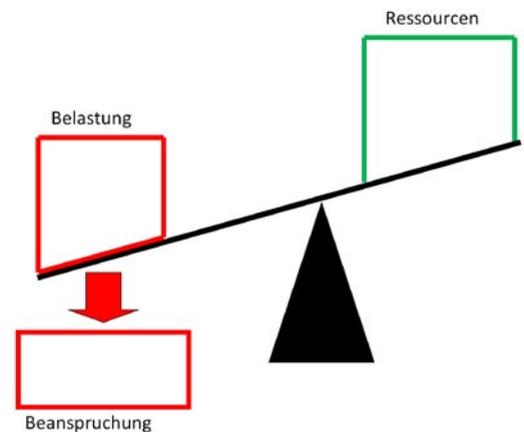


Abb. 1: Schematische Darstellung des arbeitsmedizinischen Belastungs-Banspruchungs-Ressourcen Modells. Gleiche Belastung kann zu ganz verschiedenen Beanspruchungen führen mit Abhängigkeit von den individuell zur Verfügung stehenden Ressourcen.

hang, das Gleichgewicht zwischen Anforderungen der Arbeitswelt und solchen des sozialen Lebens. Beide Anforderungen zusammengenommen dürfen aber nicht höher sein, als die eigenen Kräfte zulassen. Wenn die Belastung insgesamt zu hoch ist, bricht das System zusammen. Dann hilft auch nicht, dass diese Anforderungen unter sich ausgeglichen sind. Wir haben es hier mit einer komplexen Balance zu tun, welche die eigenen Kräfte und Fähigkeiten einschließen muss.

Dass die Notwendigkeit einer zusammenhangsorientierten komplexen Sichtweise gerade in der heutigen Zeit deutlich hervortritt, liegt an den bedeutenden Veränderungen, die sich sowohl in der Arbeitswelt, als auch in der Sozialstruktur der meisten Industrieländer vollzogen haben. Dies hat dazu geführt, dass in Deutschland, beispielsweise, 42 Prozent der Beschäftigten angeben, dass sie unter Bedingungen arbeiten, durch die Familie, Freundschaften und private Interessen zu kurz kommen.²

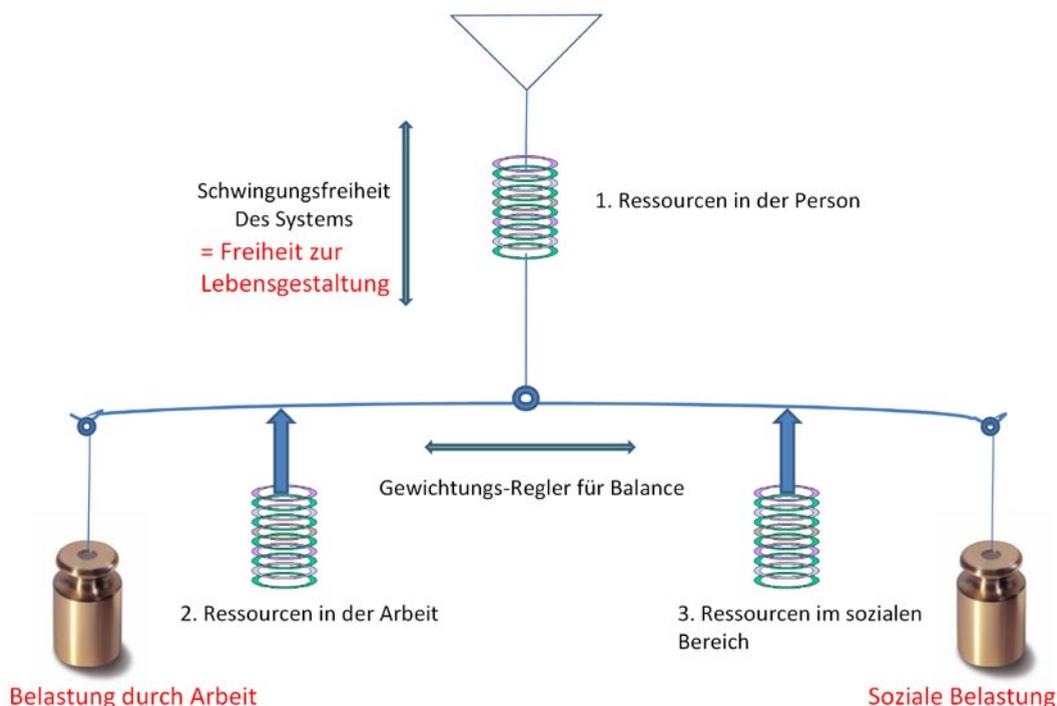


Abb. 2: Schematische Darstellung eines dynamischen Modells der Work-Life-Balance. Beide Lebensbereiche, Arbeit und privates soziales Umfeld, erfordern Kraft zur Bewältigung, d.h. das System als Ganzes muss schwebend gehalten werden (Vertikaler Vektor). Dies wird unterstützt durch die als Spiralfedern dargestellten Ressourcen, erstens als persönliche Ressourcen, zweitens als Ressourcen in der Arbeit im linken und als Ressourcen im sozialen Bereich im rechten Schenkel des Mobilebogens. Die Freiheit der vertikalen Schwingbewegung des Systems entspricht der Freiheit des Individuums, sein Leben zu gestalten. Diese Freiheit wird Null, wenn das Mobile unten aufschlägt. Das geschieht, wenn entweder die Kräfte insgesamt nicht ausreichen, das System schwingend zu erhalten (die Belastung ist insgesamt zu hoch oder die Ressourcen sind insgesamt zu gering), oder wenn das Mobile aus dem Gleichgewicht gerät und mit einem Schenkel unten aufschlägt. In diesem Falle gibt es zwei Möglichkeiten, das System wieder schwingungsfähig zu machen: kurzfristig, indem die Aufhängung des mobilen Balkens in Richtung der durchhängenden Seite verschoben wird (horizontaler Vektor). Das bedeutet, die Gewichtung der Belastungen wird geändert – entweder durch akutes Abwerfen von Belastung oder durch Änderung des Zeitbudgets, so dass „Work“ und „Life“ wieder ausbalanciert sind und das System wieder frei schwingen kann. Langfristig kann die Balance auch durch Stärkung der jeweiligen Ressourcen wiederhergestellt werden.

2. Wandel in der Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt ist durch eine Verschiebung von Arbeitsleistung aus dem Produktionsbereich in den Dienstleistungsbereich gekennzeichnet. Treibende Kraft für diese Entwicklung ist die immer stärkere Automatisierung der industriellen Fertigung.³ Zunehmend werden ganze Produktionsketten nur noch von wenigen aufsichtsführenden Fachkräften gesteuert, übrig bleiben Tätigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen, also einerseits qualitativ hochwertige Steuer-, Planungs- und Ausführungstätigkeiten oder – häufiger – vergleichsweise schlecht entlohnte Dienstleistungen, z. B. Sozialarbeit und Pflegeberufe, Verkaufspersonal, Reinigungspersonal, Transportgewerbe. Im Einzelnen führt das zu folgenden Problemen:

- Durch Personalabbau wird die Personaldecke der Betriebe immer dünner, es kommt zu Schwierigkeiten, Fehlzeiten zu kompensieren und erschwert flexible Arbeitszeitregelungen.
- Die Mehrzahl der Beschäftigten im Dienstleistungsgewerbe hat schlechte Karrierechancen und relativ geringe Entlohnung.
- In der Produktion steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten durch Automatisierung und die Forderung nach Multikompetenz.
- Jobunsicherheit durch marktangepasste Produktion, welche einen variablen Einsatz erfordert. Folgen sind Überstunden oder Kurzarbeit bis hin zur Kündigung von Mitarbeitern, je nach Auslastung der Produktion oder Auslagerung von Produktion in Niedriglohnländer.
- Die geforderte Flexibilität führt zur Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit. Die ständige Erreichbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel kann zum Problem werden.
- Die totale Verfügbarkeit der Person ist für viele Unternehmen eine unausgesprochene Bedingung für die Übernahme einer Spitzenposition (dies ist ein besonders wirksames Ausgrenzungsinstrument für weibliche Beschäftigte).
- An die Stelle uniformer Massenproduktion tritt flexible Spezialisierung. Statt eingefahrener Produkte, deren Erzeugung lange beibehalten wird, tritt ständige Modifikation und Anpassung an die Marktsituation. Für die Beschäftigten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sich ständig neu zu orientieren und dazuzulernen.
- Die nutzbare Halbwertszeit beruflichen Detailwissens wird so immer kürzer. Ein Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit (Kinderjahr, längere Krankheit) ist dadurch oft nur zu schlechteren Konditionen möglich.
- Die Beschleunigung als Kennzeichen der heutigen Arbeitswelt führt zu einer Auflösung und Vermischung der bisher getrennten Lebensphasen Ausbildung, Erwerbsleben, Ruhestand. An die Stelle tritt die Forderung nach lebenslangem Lernen.
- Höhere Mobilität und eine geringere Identifikation mit dem einmal gewählten Beruf haben dazu geführt, dass der emotionale Stellenwert der beruflichen Tätigkeit insgesamt abgenommen hat. Vielfach ist Job anstelle von Arbeit getreten, dieser ist aber austauschbar, ungeliebt und letztlich nur Mittel zum Zweck, Geld zu verdienen.
- Eine betriebliche Weiterbildung wird entweder überhaupt nicht angeboten oder beschränkt sich auf jüngere Arbeitnehmer. Dadurch sinkt die Qualifikation der Älteren im Vergleich ab, was diese wiederum anfälliger macht, bei Personalabbau oder betrieblicher Umstrukturierung gekündigt zu werden.
- Beschäftigte haben heute eine geringere Unternehmensbindung als früher, dies macht für die Firmen betriebliche Maßnahmen zur beruflichen Förderung und Weiterbildung der Beschäftigten häufig unattraktiv.
- Die bevorzugte Kündigung älterer Arbeitnehmer hängt auch damit zusammen, dass das Lohnniveau mit dem Lebensalter und der Beschäftigungsdauer steigt. Das führt dazu, dass für die gleiche Tätigkeit ein 50-Jähriger für den Arbeitgeber doppelt so teuer kommt wie ein 25-Jähriger.

- Sogenannte atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Teilzeitarbeit, Teleworking, Arbeit auf Abruf, Saisonarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse haben stark zugenommen.
- Der Kampf um den Arbeitsplatz führt zu übermäßigem Konkurrenzdenken in Betrieben und begünstigt Stressreaktionen und Mobbing.

Zusammenfassend sind *Leistungsverdichtung und Beschleunigung* die Kennzeichen der heutigen Arbeitswelt. Das Ergebnis ist ein dramatischer Anstieg vor allem der psychischen Belastung. Nach einer Erhebung in Österreich rangieren an der Spitze die Faktoren Zeitdruck, Jobunsicherheit und Transition zwischen Arbeit und Privatsphäre.⁴

3. Wandel der Sozialstruktur

Auch in der Sozialstruktur lassen sich Charakteristika des Wandels festmachen:

- *Der soziale Support ist geringer geworden:* Durch Mobilität, wechselnde Partnerschaften und weniger Kinder ist der Familienverband weniger dicht und tragfähig. Ein durch die größere Mobilität (Wechsel der beruflichen Tätigkeit, Firmenwechsel) bedingter häufiger Wohnungswechsel erschwert Aufbau und Pflege sozialer Beziehungen. Mobilität und aufgelöster Familienverband verstärken auch die Neigung, auf Kinder zu verzichten. In einer finnischen Studie wird nachgewiesen, dass Söhne und Töchter, denen eine Großmutter zur Seite stand, mehr Kinder in einem früheren Lebensalter und in kürzeren Intervallen hatten und mit einer geringeren Rate von Kindstod.⁵ Dieses Phänomen war umso ausgeprägter, je länger die Großmutter lebte. Weniger Enkel wurden geboren, wenn die Großmutter in einem anderen Ort lebte. Eine erhöhte Lebenserwartung der Männer wurde zudem im Schlepptau dieses Großmuttereffekts festgestellt.
- *Auflösung der traditionellen Geschlechterrollen (Frau im Haus, Mann ernährt die Familie):* Das Bildungsniveau bei den Frauen ist enorm gestiegen: Einer amerikanischen Studie zufolge haben

31 Prozent der Frauen einen College-Abschluss im Vergleich zu 27 Prozent der Männer.⁶ Frauen drängen heute zunehmend in das Erwerbsleben und in Führungspositionen, ohne dass ein dadurch entstehendes Vakuum im familiären Bereich ausreichend gefüllt werden kann.

- *Neue Herausforderungen für die Familie:* Die Verödung städtischer Wohngebiete führt zu langen Wegen (Kindergarten, Schule, Veranstaltungen, etc.) und stellt erhöhte zeitliche Anforderungen an die Eltern („Elterntaxi“). Unbeaufsichtigtes Spielen mit Gleichaltrigen im unmittelbaren Wohnumfeld wird zunehmend schwieriger.⁷ Soziale Kontakte der Kinder werden meist durch die Eltern organisiert. Die verschiedenen Hilfsdienste und Institutionen zu koordinieren, wird für Eltern immer zeitaufwendiger. Der Informationsaustausch zwischen den Betreuungsstätten und den Eltern ist häufig unzureichend.
- *Wir leben in einer Do-it-yourself-Gesellschaft.* Die wird vordergründig durch technische Möglichkeiten (z. B. Haushaltsmaschinen, eigenes Auto) und durch moderne Kommunikationstechnik (Computer, Internet) erleichtert. Das ist aber janusgesichtig: Der Umgang mit diesen erweiterten Möglichkeiten erfordert viel Zeit, Einarbeitung und Anpassung und wird dadurch für viele zum Problem.
- *Circulus vitiosus:* Wenn keine Kraft für die Kindererziehung bleibt, besteht die Gefahr, dass Kinder wenig Selbstständigkeit entwickeln und dadurch von den Eltern um so mehr als „anstrengend“ empfunden werden.

4. Umsetzung des Konzeptes der Work-Life-Balance

Umsetzung von WLB hat positive Auswirkungen auf alle drei maßgeblichen Wirkungsebenen, das Individuum selbst, die Gesellschaft und die Betriebe. Die Führungsrolle in der Umsetzung dürfte dabei den Betrieben zufallen, weil hier Maßnahmen im Gegensatz zu der immer schwerfälligen Ände-

rung im sozialpolitischen Bereich individualisiert werden können, flexibel handhabbar sind und sich Erfolge rasch zeigen.

4.1. Betriebliche Maßnahmen

Die nachfolgend dargestellten betrieblichen Maßnahmen orientieren sich an einer Studie, die im Auftrage einer gemeinsamen Initiative der deutschen Bundesministerien für Wirtschaft und Arbeit und für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zusammen mit dem Bundesverband der deutschen Industrie und einzelnen Unternehmen durchgeführt wurde.⁸

- *Sensibilisierung der Führungskräfte im Unternehmen:* Es ist leider noch vielfach so, dass WLB-relevante Entscheidungen in Unternehmen von Menschen getroffen werden, die mit Familie, Kindern, kranken oder pflegebedürftigen Angehörigen wenig zu tun haben. 61 Prozent der Ehefrauen/PartnerInnen von Männern in der Unternehmensleitung sind nicht berufstätig im Gegensatz von nur 14,3 Prozent der Frauen von Männern ohne Führungsverantwortung. Nur 16,7 Prozent der Väter in leitender Position gaben an, sich die Kindererziehung mit ihren Frauen zu teilen, im Gegensatz zu 52,4 Prozent der Väter ohne Führungsverantwortung im Betrieb.⁹ Notwendig erscheint auch eine stärkere Sensibilisierung der Führungskräfte für die persönlichen Stärken von Beschäftigten statt Fokussierung auf deren Defizite und Schwächen. Außerdem geht es um stärkere Akzeptanz von diskontinuierlichen Erwerbsbiographien, und von sog. Doppelpkarrierepaaren.¹⁰
 - *Flankierende Angebote:* Hier geht es vor allem um die Ermöglichung von Kinderbetreuung (eventuell firmeneigene Kinderhorts), um Bereitstellung haushaltsnaher Dienste und um Sozialberatung.
 - *Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen:* Diese verstärken die Bindung der Beschäftigten an die Firma, fördern die Karriere und die Beschäftigungsfähigkeit und erleichtern den Wiedereinstieg nach Auszeiten.
 - *Arbeitszeitflexibilisierung (Teilzeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten):* Diese Maßnahmen sind zweischneidig, weil für die Belegschaft die Planbarkeit des Privatlebens verloren gehen könnte. Die sollte daher strikt individuell gehandhabt werden. Dann allerdings erleichtern diese Regelungen das Organisieren von Aufgaben im privaten Bereich sehr. Arbeitszeitflexibilisierung unterstützt zudem das längere Verbleiben in der Erwerbsfähigkeit, mehr Zeit für soziales und kulturelles Engagement sowie die Überbrückung geographischer Lern- und Lebensphasen.
 - *Erleichterung des Wiedereinstiegs:* Gezielte Hilfen beim Wiedereinstieg in das Arbeitsleben nach längerer Auszeit (Kinderpause, Krankheiten, soziale Verpflichtungen) für männliche und weibliche Beschäftigte gleichermaßen.
 - *Maßnahmen der Arbeitsorganisation:* Dazu zählen Schaffung teilautonomer Teams (Kompetenzgewinn, Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität, aber auch Gefahr, Einzelne zu überfordern), Jobsharing und altersgemischte Teams.
 - *Flexibilität des Arbeitsortes:* Vor allem Telearbeit ermöglicht dem Beschäftigten eine zeit- und kostensparende Kombination von beruflicher Arbeit und häuslichen Aufgaben. Es besteht allerdings die Gefahr der Entgrenzung von beruflichem und privatem Bereich. Außerdem stellen sich höhere Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation.
 - *Betriebliche Gesundheitsförderung:* Steigerung von Fitness und Wohlbefinden, Verbesserung der sozialen Beziehung zwischen den Betriebsangehörigen; Unterstützung eines längeren Verbleibens in der Erwerbstätigkeit.¹¹
 - *Sensibilisierung aller Mitarbeiter durch Seminare und Vorträge für das Konzept der Work-Life-Balance,* weil noch immer die Einstellung weit verbreitet ist, der Mann sei Ernährer der Familie und die Frau gehöre an den Herd.
- Betriebswirtschaftliche Untersuchungen haben deutlich gezeigt, dass Maßnahmen und Inves-

titionen in WLB für die Betriebe auch ökonomische Vorteile bringen.¹²

4.2. Maßnahmen auf sozialpolitischer Ebene

Das Absinken der Geburtenrate hat zu einer dramatischen Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung geführt, welche – falls sich dieser Trend fortsetzt – von einer Pyramidenform im Jahr 1910 eine Urnenform im Jahr 2050 annehmen wird.¹³ Heute finanzieren 100 Arbeitnehmer die Bezüge von 25 Pensionisten, im Jahr 2020 werden sie bereits 35 Pensionisten und 2050 dann 50 Pensionisten ernähren müssen.¹⁴ Dies führt dazu, dass der sogenannte Generationenvertrag der Finanzierung der Pensionen ins Wanken gerät. Daraus folgt die politische Notwendigkeit zur Erhöhung der Beitragsjahre zur Rentenversicherung (Verlängern der Lebensarbeitszeit) und zu einer Verbreiterung der Beitragszahlerbasis. Die Gesellschaft ist also auch aus ökonomischen Gründen darauf angewiesen, die Beteiligung von Frauen an der monetierten Arbeit zu fördern. Dies geht zusammen mit dem gewandelten Selbstverständnis der Frau als gleichberechtigte Partnerin des Mannes in allen Bereichen, also vor allem auch in den qualifizierten Berufen (Gender Main Streaming). Obwohl politisch allgemein anerkannt und verbalisiert, ist die öffentliche Infrastruktur, dies auch umzusetzen, noch vielfach unzureichend:

- Kinderhorte fehlen, sind unzureichend ausgestattet oder sind von den Öffnungszeiten her oft nicht mit den Erfordernissen der vollzeitbeschäftigten Eltern synchronisiert.
- Kinderhorte sind zu teuer, so dass sich vor allem bei mehr als einem Kind die Frage stellt, ob sich eine volle Berufstätigkeit beider Eltern noch lohnt.
- Haushaltshilfen sind nur schwer zu bekommen, und die Einstellung ist teilweise durch bürokratische Hürden erschwert. So ist, beispielsweise, die Beschäftigung von Ausländerinnen aus Osteuropa, die für diese Aufgaben zur Verfügung stünden, legal kaum möglich. Hier fehlt es an klarer politischer Prioritätensetzung.

- Hausarbeit und nicht-monetierte Sozialarbeit sind arbeitsrechtlich in entscheidenden Punkten mit der Erwerbsarbeit nicht gleichwertig. Dem liegt das einseitige und überholte Verständnis von Arbeit zugrunde, nach welchem nur die monetierte Arbeit als solche zu gelten hat.¹⁵

4.3. Veränderung der Einstellung zur Arbeit, persönliche Ressourcen

Auch der einzelne Beschäftigte muss erkennen, dass Work-Life-Balance ein komplexes Gefüge, ein Gleichgewicht ist, das jedermann zu jeder Zeit neu für sich selbst und seinen Lebenspartner definieren muss, statt an starren tradierten Vorstellungen festzuhalten. Ein tragfähiges soziales Fundament in Form einer stabilen Partnerschaft, Familie, Kinder, Freunde, Hobbys, Zugehörigkeit zu Gemeinschaften kann das Gegengewicht zur beruflichen Arbeit darstellen. Im Idealfall kann Arbeit selbst so abwechslungsreich und beglückend sein, dass sie – wenigstens phasenweise – für die eigenen Anforderungen auch selbst kompensiert, aber das sind leider Ausnahmen. Die Regel ist, dass das soziale Fundament emotional umso tragfähiger sein muss, je weniger befriedigend die berufliche Arbeit ist.

Das berufliche Leben gibt heute ein hohes Tempo vor, umso mehr muss darauf geachtet werden, dass im privaten Umfeld Ruhe und Konstanz nicht verloren gehen. Nur wenige erreichen Lebenszufriedenheit, die innere Balance, rein aus sich selbst heraus. In der Regel braucht man dazu die sozialen Bezüge.

Man trägt immer auf beiden Schultern, aber mit dem Ausbalancieren allein ist es nicht getan. Es müssen auch die eigenen Kräfte ausreichen, um die gleichmäßig verteilte Last insgesamt zu tragen. Zu diesen persönlichen Ressourcen zählen in erster Linie Gesundheit, aber auch körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, Wachheit, Selbstvertrauen und Durchhaltevermögen. Diese Eigenschaften werden wesentlich durch einen gesunden Lebensstil bestimmt und gefördert, vor allem durch Sport und Bewegung, gesunde Ernährung, vernünftigen

Umgang mit Genussmitteln, Muße und Erholung in der Freizeit, und durch ausreichenden Schlaf.

Das komplexe Gleichgewicht der Work-Life-Balance schafft persönliche Freiräume und Möglichkeiten, das eigene Leben befriedigend zu gestalten trotz beruflicher und privater Anforderungen – aber dieses Gleichgewicht hat nur, wer sich ständig darum bemüht.

Referenzen

- 1 Kastner M., Müller I., *Work-Life-Balance – Schwerpunkte der Forschung*, *Sichere Arbeit* (2003); 1: 25-30
- 2 DGB-Index Gute Arbeit, *Wie die Beschäftigten die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- und Privatleben beurteilen. Work-Life-Balance 2007 – Der Report*, <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/> (Stand 25. 02. 2009)
- 3 Giarini O., Liedtke P. M., *Wie wir arbeiten werden. Bericht an den Club of Rome*, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg (1998)
- 4 Statistik Austria (2008), <http://www.statistik.at/>
- 5 Lahdenperä M., Lummaa V., Helle S., Tremblay M., Russell A. F., *Fitness benefits of prolonged post-reproductive lifespan in women*, *Nature* (2004); 428: 178-181
- 6 Lingle K., *Workers, Workplace and Work: Connecting the Dots at the Speed of Change*, Alliance for Work-Life Progress – 9th Annual Conference & Exhibition (2005)
- 7 Blinkert B., *Quality of the City for children: chaos and order*, Child in the City, London (2004), http://www.soziologie.uni-freiburg.de/blinkert/publikationen/baldo_blinkert_order_and_chaos.pdf
- 8 Astor M., Steiner M., *Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität: Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte* (2005), Link: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos_management_summary_work_life_balance.pdf (Stand 25. 02. 2009)
- 9 Fischer M., Kotai-Szarka K., *Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter besonderer Berücksichtigung männerspezifischer Bedürfnisse aus der Sicht der Arbeitgeber (Unternehmer, Manager) und Arbeitnehmer (Mitarbeiter)*, Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (2006), http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/1/6/0/CH0184/CMS1229354807138/familie_und_beruf_aus_maennersicht.pdf (Stand 25. 02. 2009)
- 10 Walther K., Lukoschat H., *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. Eine Studie der EAF im Auftrag der Bertelsmann Stiftung*, Verlag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (2008), http://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Studien/Kurzzusammenfassung_Kinder_und_Karrieren.pdf (Stand 25. 02. 2009)
- 11 Rüdiger H. W., *Medizinische Aspekte betrieblicher Gesundheitsförderung*, Österreichisches Forum Arbeitsmedizin (2007); 2: 35
- 12 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, *Betriebswirtschaftliche Aspekte familienfreundlicher Maßnahmen in österreichischen Unternehmen*, Pecher Consulting GmbH (2008), Link: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0803-BetriebwirtAspekteOestUnt.pdf> (Stand 25. 02. 2009)
- 13 Dt. Statistisches Bundesamt (2006), www.destatis.de
- 14 Velladics K., Liedtke P. M., *Generationenvertrag und demographischer Wandel*, Gabler Verlag, Wiesbaden (2004)
- 15 Giarini O., Liedtke P. M., siehe Ref. 3

Weiterführende Literatur

Kastner M., *Work-Life-Balance – ein Konzept für Gesundheitskompetenz*, *Bundesarbeitsblatt* (2002); 9: 12-16

Anhang: Fallberichte

Über Anregung des Autors hat Frau Dr. Christine Klien, Arbeitsmedizinisches Zentrum Vorarlberg, den Herausgebern folgende Fallberichte zukommen lassen, die die Effizienz arbeitsmedizinischer Aktionen zur Verbesserung der Work-Life-Balance illustrieren.

Praktische arbeitsmedizinische Beispiele Schweißarbeitsplatz:

Um eine gesundheitliche Schädigung durch Schweißarbeit möglichst früh erkennen zu können, müssen in regelmäßigen Abständen eine vom Untersuchungsablauf- und Untersuchungsinhalt in der VGÜ (Verordnung Gesundheitsüberwachung am Arbeitsplatz) geregelte Untersuchung durchgeführt werden. Ganz wichtig bei dieser Untersuchung ist neben allgemeiner Anamnese die Arbeitsanamnese.

Beispiel: 45-jähriger Mann, schweißt seit 20 Jahren im gleichen Unternehmen, Absaugung ist vorhanden. Die persönliche Schutzausrüstung wird vom Mitarbeiter regelmäßig verwendet. Die Lungenbelastung durch Schweißrauch ist aufgrund der guten Absaugung und der persönlichen

Schutzrüstung also gering. Der Mitarbeiter raucht aber seit 25 Jahren, im Lungenfunktionstest fallen nun erstmals reduzierte Werte auf. Die beginnende Schädigung der Lunge wird dem Mitarbeiter eindrücklich erklärt, Nikotinstopp dringend empfohlen. Im Gespräch zeigt sich, dass in diesem Unternehmen in der Schweißhalle das Rauchen erlaubt ist und es dadurch für Herrn X. sehr schwierig ist, mit dem Rauchen aufzuhören. Viele seiner Kollegen würden gern aufhören, schaffen es aber auf Grund der Arbeitssituation nicht.

Der Arbeitgeber wird vom untersuchenden Arbeitsmediziner auf diese Situation aufmerksam gemacht. Bei der Folgeuntersuchung ein Jahr später berichtet der Arbeitnehmer, dass er seit acht Monaten nicht mehr raucht, in seiner Firma muss man nun ins Freie gehen um rauchen zu können, die Arbeitsplätze sind rauchfrei. Die Lungenfunktion hat sich deutlich gebessert.

Obwohl die Arbeitsverhältnisse dem Arbeits- und Gesundheitsschutz entsprachen, traten Gesundheitsprobleme auf. Die Belastung durch Schweißrauch war niedrig, die Beanspruchung der Lunge durch die zusätzliche Belastung Zigarettenrauch aber sehr hoch. Das Unternehmen wurde darauf aufmerksam gemacht. Es wurden Vorträge und Gruppencoaching zum Rauchstopp angeboten und die Rauchmöglichkeiten erschwert. Der Mitarbeiter konnte zur Verhaltensänderung motiviert werden, die Lunge erholte sich nachweislich.

Büroarbeitsplatz – Tischhöhe:

Im Rahmen einer Arbeitsplatzbegehung wird Folgendes festgestellt. Zwei junge Frauen arbeiten einander gegenüber sitzend in einem Büroraum, beide arbeiten ganztägig am Bildschirm. Obwohl Bildschirm, Tastatur, Maus etc. ergonomisch gut positioniert sind, geben beide – auf explizite Nachfrage – an, sie hätten recht häufig Schulter-Nackenschmerzen, seien beide schon in Physiotherapie gewesen, „diese Beschwerden gehören zur Büroarbeit, da kann man nichts machen“ meinten sie. Eine Veränderungsmöglichkeit bestand aber

doch, und zwar in der Veränderung der Tischhöhe. Da beide Frauen sehr unterschiedlich groß waren, passte die Standardtischhöhe für keine von beiden. Zusätzlich wurden ihnen Übungen für Zwischendurch gezeigt. Beide empfanden die Anpassung der Tischhöhe an ihre Körpergröße sofort sehr angenehm, entspanntes Sitzen war nun möglich.

Belastung „Sitzen“ führte durch zu hohen bzw. zu niedrigen Tisch zu übermäßiger Beanspruchung der Schulter- und Nackenmuskulatur. Die Änderung der Arbeitsverhältnisse und Motivation zu Krafttraining für die Schultermuskulatur waren erfolgreich.

Büroarbeitsplatz – Laptop:

Für eine Büromitarbeiterin veränderte sich der Arbeitsinhalt von vorwiegend Außendienst auf Innendienst. Trotzdem arbeitete sie weiterhin ausschließlich mit dem Laptop, was sie zunehmend als recht anstrengend empfand. Augenbrennen, Augentränen, Nackenverspannungen und Kopfschmerzen traten häufig auf.

Der Mitarbeiterin wurde auf Anraten der Arbeitsmedizinerin ein ausreichend großer externer Bildschirm zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiterin war sofort begeistert – „ein ganz neues Lebensgefühl!“.

Die Belastung durch den zu kleinen Bildschirm bei ganztägiger Bildschirmarbeit führte zu hoher Beanspruchung der Augen und des Schulter-, Nackenbereichs. Der ausreichend große Bildschirm und damit eine korrekte Körperhaltung reduzierten die Belastung in hohem Maß.

Nachtschichtarbeit:

Ein 58 Jahre alter Mann, der in einem Produktionsbetrieb tätig ist, wurde auf Grund von Umstrukturierungen erstmals in seinem Arbeitsleben in die Nachtschicht eingeteilt. Nach ca. einem Jahr fielen dem Vorgesetzten häufige Kurzkrankenstände auf, die er mit dem Herrn A. besprach, er hätte auch gelegentlich den Eindruck von Alkoholgeruch.

Im Gespräch mit dem Arbeitsmediziner gab der

Herr A. an, seit er Nachtarbeit machen müsse, hätte er ausgeprägte Schlafstörungen, die ihn nun gesundheitlich beeinträchtigen, er hätte häufig respiratorische Infekte und dann müsse er sich krank melden, er sei einfach zu erschöpft. Die Nachtarbeit wirke sich auch auf die Familie aus, er hätte „keine Nerven mehr“ mit seiner Frau zu reden. Alkohol trinke er mehr, damit er besser schlafen könne. Auf Anraten des Arbeitsmediziners wurde der Herr A. auf einen Arbeitsplatz ohne Nachtarbeit versetzt, was seine Arbeitsfähigkeit deutlich verbesserte. Sehr wichtig in diesem Prozess war das Vertrauen des Mitarbeiters, der anfänglich aus finanziellen Gründen unbedingt in der Nachtschicht bleiben wollte und die Offenheit des Vorgesetzten, gemeinsam konnte über die zu hohe Beanspruchung gesprochen werden. In einem nächsten Schritt wurde allen Mitarbeitern, die Nachtschicht machen, eine arbeitsmedizinische Untersuchung für Nachtarbeit angeboten, um möglichst früh Probleme erkennen zu können.

Die Beanspruchung durch Nachtarbeit ist sowohl psychisch als auch physisch mit zunehmendem Alter höher, vorbeugende Untersuchungen und Beratungsgespräche der Mitarbeiter und für Veränderungen offene Arbeitgeber können Überbeanspruchungen verhindern helfen.

Burnout:

In einem Team wurde die psychische Überlastung durch Umstrukturierung einer Abteilung so groß, dass der Vorgesetzte Ausfälle wegen Krankenstand befürchtete. In arbeitsmedizinischen Einzelgesprächen wurde mit den Mitarbeitern nach dem work ability-Fragebogen die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit bewertet. Dabei ergaben sich sehr unterschiedliche Ergebnisse, die Belastungen wurden also sehr unterschiedlich verarbeitet. Durch das strukturierte WAI-Gespräch wurde bei allen Mitarbeitern eine größere Sensibilität für ihr persönliches Gesundheitsbewusstsein erreicht. Der Führungskraft wurde empfohlen in der nächsten Teamsitzung möglichst offen, klar und lösungsorientiert über mögliche Änderungen im Ablauf, Organisation, Kompe-

tenzklärung mit den Mitarbeitern zu diskutieren. In diesem Fall war die Führungskraft sehr hellhörig bezüglich Zufriedenheit und Ressourcen seiner Mitarbeiter, die Vorgehensweise mit der Befragung wurde von den Mitarbeitern als wichtige Wertschätzung empfunden, was ihnen wiederum Ressourcen für ihre Arbeitsfähigkeit zur Verfügung stellte.

Gleiche Belastungen wirken sich bei unterschiedlichen Individuen unterschiedlich aus. Überlastungsfrüherkennung und aktive Problemlösungen verringern die Gefahr von Burnout erheblich.

Reintegration nach Krankheit:

Für Mitarbeiter, die über längere Zeit wegen Krankheit nicht zur Arbeit kommen können, ist der Wiedereinstieg sehr oft mit Ängsten, Zweifeln und Demotivation verbunden. Arbeitsmediziner können sich schon frühzeitig mit dem behandelnden Arzt besprechen, ob für den Wiedereinstieg vorübergehend oder auch dauernd eine dem Gesundheitszustand angepasste Tätigkeit erforderlich ist. Dies erfordert allerdings auch eine große Offenheit von Führungskräften und Unternehmen. In größeren Unternehmen ist eine Adaptierung der Arbeit an den Gesundheitszustand meist leichter möglich als in kleineren Unternehmen. Arbeitsmediziner können aufgrund ihrer Ausbildung sowohl die Belastbarkeit des Mitarbeiters als auch die Belastung der Tätigkeit für den Mitarbeiter beurteilen. Bei der Wiedereingliederung nach Krankheit ist auch der salutogene Aspekt von Arbeit sehr wichtig. Arbeit heißt Wertschätzung, heißt etwas gemeinsam mit Kollegen tun, etwas erschaffen, eine Leistung erbringen. Es ist aus arbeitsmedizinisch ethischer Sicht notwendig, sich für möglichst rasche, dem Gesundheitszustand entsprechende und angepasste Reintegration einzusetzen.

Gerade nach Krankheit sind die Ressourcen von Mitarbeitern reduziert, ein gutes Abstimmen der Belastbarkeit mit der Belastung vermindert Rückfälle und motiviert zu frühem Wiedereinstieg. Arbeitsmediziner spielen bei diesem Prozess oft eine wichtige Rolle.