

# Work-Life-Balance

- 2.1 Krank zum Dienst? – 18
- 2.2 Ergebnisse der NEXT-Studie – 18
- 2.3 Ausbalancieren der vier Waagschalen – 19
- 2.4 Work-Life-Balance als Führungsaufgabe – 23
- 2.5 Work-Life-Balance als Aufgabe des Unternehmens – 24
- Literatur – 26

Man kann nur leben, indem man oft genug nicht macht, was man sich vornimmt. (Elias Canetti)

## 2

## 2.1 Krank zum Dienst?

»Es gibt zwei Arten von Menschen, die, die nicht arbeiten wollen, und die, die nicht mehr aufhören können« behauptet Frank McNair (2002). Wie kommt es, dass im Gesundheitswesen Tätige sich hinreißend um das Wohlergehen von Patienten kümmern und die eigenen Warnsignale ihres Körpers mit schöner Regelmäßigkeit überhören?

Immer wieder passiert es, dass Menschen krank zur Arbeit kommen. Insbesondere Vorgesetzte halten sich für unabkömmlich. Ein solches Verhalten ist nicht nur dumm, sondern auch teuer. Es ist dumm, weil es die eigene Gesundheit (unser höchstes Gut) aufs Spiel setzt, und es ist teuer, weil es die Kosten für langfristige Fehlzeiten in Unternehmen verdoppelt. Präsentismus, also die Anwesenheit trotz Krankheit, verursacht doppelt so viel Kosten, wie eine krankheitsbedingte Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Wenn Mitarbeiter krank zum Arbeitsplatz erscheinen, ist deren Einsatzfähigkeit eingeschränkt, die Arbeitsqualität vermindert und die Fehleranfälligkeit erhöht. Außerdem wird die Genesung verzögert und die Chancen auf Chronifizierung oder längerfristigen Ausfall steigen, so eine Studie von Booz und Company (► [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de)). In dieser Untersuchung von 2011 wird für die reine Fehlzeit bei Abwesenheit durch Krankheit eine Durchschnittssumme von € 1200 pro Mitarbeiter errechnet. Erscheinen Mitarbeiter krank zum Dienst werden die Folgekosten hierfür auf € 2400 pro Mitarbeiter ermittelt (► [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)).

Da Vorgesetzte eine große Vorbildfunktion für alle anderen Mitarbeiter haben, ist ihre Balance von Berufs- und Privatleben von besonderer Bedeutung. Und Präsentismus ist kein vorbildliches Verhalten.

Deutschland belegt den 10. Platz bezüglich der Ausbalancierung von Beruf und Privatleben. Dies belegt eine Studie der OECD aus dem Jahr 2013, an der insgesamt 36 Länder beteiligt waren. Ganz vorne liegen Dänemark, Niederlande, Norwegen und Belgien, während Mexiko und die Türkei das

Schlusslicht bilden. Im Vergleich mit den anderen Staaten arbeiten die Deutschen mit durchschnittlich 1413 Arbeitsstunden pro Jahr deutlich weniger (OECD Durchschnitt: 1776 Stunden). In die Untersuchung flossen 10 Faktoren ein, aus denen sich die Work-Life-Balance ableitet: Wohnverhältnisse, Einkommen, Beschäftigung, Gemeinssinn, Bildung, Umwelt, Zivilengagement, Gesundheit, Lebenszufriedenheit und Sicherheit (► [www.oecd-betterlifeindex.org](http://www.oecd-betterlifeindex.org)).

## 2.2 Ergebnisse der NEXT-Studie

Wie wichtig es gerade für Pflegende ist, eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu finden, zeigt die NEXT-Studie (»Nurses Early Exit Study«). NEXT ist die weltweit größte internationale Längsschnittstudie der Berufsgruppe Pflege, an der fast 40.000 Pflegende aus 585 Krankenhäusern, Altenpflegeheimen und ambulanten Pflegediensten in zehn europäischen Ländern teilgenommen haben. Allein in Deutschland haben 3565 Pflegende aus 75 Einrichtungen den umfangreichen Fragebogen beantwortet. In Deutschland denken demnach 25% der 25-jährigen Pflegenden daran, aus dem Beruf auszusteigen, insbesondere besser qualifizierte.

Drei Hauptgründe lassen sich hierzu benennen: (1) die fehlende professionelle Perspektive, (2) die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, insbesondere der fehlenden Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten, und (3) die Sorge um die eigene Gesundheit (Hasselborn et al. 2006). Die Studie weist nach, dass Pflegende mit schlechterer Gesundheit eher im Beruf verweilen, weil sie fürchten, keinen neuen Arbeitsplatz zu finden. Das Belastungspotenzial ist insgesamt sehr hoch, da Pflegende oft mit Krankheit und Leid, Tod, problematischen und aggressiven Patienten konfrontiert sind.

Für Führungskräfte von besonderer Bedeutung sind zwei Ergebnisse: Zum einen geben die Pflegenden an, zu ihren Pflegedienstleistungen zu 26% ein eher feindliches als freundliches Verhältnis zu haben. Im internationalen Vergleich liegen nur noch Italien (43%), Frankreich (41%) und Polen (34%) darüber. Beziehungsarbeit oder soziale Kompetenz scheint also nicht die Stärke von deutschen

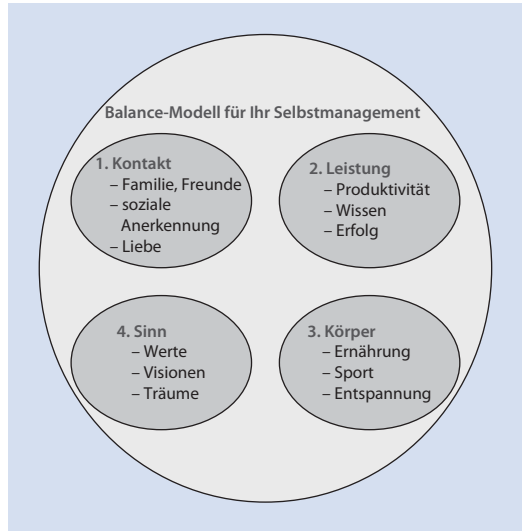
Führungskräften zu sein. Zum anderen herrscht eine Unzufriedenheit mit der Führungsqualität vor. Im internationalen Vergleich sind deutsche Pfleger unzufriedener mit ihrem Beruf (46% zufrieden, bei einem Mittelwert von 58,7%). Die höchste Zufriedenheit finden wir in Norwegen (85%), Niederlande (80%) und Belgien (75%). Dominierende Gründe für den Ausstiegswunsch aus dem Pflegeberuf sind hierzulande häufig die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie und die Unzufriedenheit mit dem Klima am Arbeitsplatz (Hasselborn 2006). Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter halten oder neue gute gewinnen wollen, müssen sie die Arbeitszeiten ändern und die Teamkultur durch transparente Kommunikation beeinflussen. Mit anderen Worten: Sie müssen für eine positive Work-Life-Balance sorgen.

Doch bevor sie mit diesen Maßnahmen beginnen, sollten sie zunächst die eigene Führungskompetenz prüfen. Es empfiehlt sich hierzu, das Feedback der Mitarbeiter einzuholen. Die zunehmende Berufsunzufriedenheit bei Medizinern zeigt sich insbesondere in den Symptomen Sucht und Suizid. Ärzte sterben dreimal häufiger an den Folgen einer Leberzirrhose (Bergner 2006) und ihr Suizidrisiko ist durchschnittlich 3,3-mal höher als in der Gesamtbevölkerung (Linder 2012).

## 2.3 Ausbalancieren der vier Waagschalen

Wie können wir unser berufliches und privates Leben ausbalancieren? Friedrich Graf-Götz und Hans Glatz (2003) haben dazu ein übersichtliches Schaubild entwickelt. Dabei gilt es insgesamt vier Schwerpunkte auszugleichen: (1) Kontakt, (2) Leistung, (3) Körper und (4) Sinn (Abb. 2.1).

Die Balance halten bedeutet nicht, dass zu jedem Moment die Waagschalen ausgeglichen sind. Es bedeutet lediglich, dass die vier Bereiche nicht über lange Zeit aus dem Lot geraten. So gibt es natürliche Zeiten, in denen die eine oder andere Waagschale größer ist als die anderen. Bei Familiengründungen stehen beispielsweise erst einmal die Beziehungen und Kontakte im Vordergrund, während bei der Neugründung eines eigenen Pflegedienstes die Leistungsschale zunimmt. Im



■ Abb. 2.1 Die vier Waagschalen (adaptiert nach Graf-Götz und Glatz 2003)

Vorfeld einer Existenzgründung ist die Sinnfrage zentral, und der Körper macht sich bei Über- oder Unterforderung bemerkbar.

Schauen wir uns die einzelnen Waagschalen genauer an:

### ■ 1. Kontakt

Die zwischenmenschlichen Beziehungen spielen eine große Rolle im Leben. Es ist wichtig, mit der Familie und mit Freunden Gefühle zu teilen, Nähe zu erleben, sich auszutauschen und die vielen Formen der Liebe (Liebe zum Partner, zum Kind, zu Freunden) zu genießen. Der Coach Bernhard Mack (2000) formulierte den weisen Satz: »Das Gegenteil von Stress ist nicht Ruhe und Entspannung, sondern Kontakt!« Und die meisten kennen es, wenn man nach einem stressreichen Arbeitstag nur noch seine Ruhe haben möchte und dann eine liebe Freundin anruft, die einen schnell auf andere Gedanken bringt. Dieser Kontakt wirkt entstressend.

Während für Führungskräfte berufliche Kontakte immer unter besonderen Vorzeichen stehen (z. B. keine Schwäche zeigen oder Kollegen imponieren zu wollen), sind private Kontakte ganz anderer Natur. Hier steht nicht die Leistung im Vordergrund, sondern einfach das Sein! Hier kann

man sich auch mal daneben benehmen, ohne mit einer Kündigung der Freundschaft rechnen zu müssen. Die gesamte Gefühlspalette darf hier ausgelebt werden.

Und dann wäre da noch die Liebe! Das Herz für andere zu öffnen und Gefühle zu teilen, ist eine der höchsten irdischen Freuden. Während wir im Beruf eher einen Schutzkittel gegen Emotionen tragen, ist hier die Hingabe möglich, die uns Menschen auf besondere Weise verbindet. Die Liebe setzt besondere Energien frei, die nicht vergleichbar sind mit beruflichen Energieschüben. Und Liebe folgt keinen rationalen Gesetzen oder ökonomischen Beweggründen. Das macht sie zu etwas ganz Besonderem und gleichzeitig schwer Fassbarem.

Führungskräfte im Topmanagement, die sehr viel Zeit mit ihrem Beruf verbringen, tun sich oft schwer mit der Liebe. In der Familie herrschen andere Regeln als im Unternehmen. Hier kann ich nicht delegieren, sondern muss Mithilfe erbitten. Gefühle können unberechenbar sein und das Leben durcheinander bringen. Aber es kommt noch etwas Entscheidendes dazu. Je länger Menschen in Führungspositionen arbeiten, desto häufiger kommt es vor, dass sie unangenehme Entscheidungen treffen müssen, die auch ihre Mitarbeiter betreffen. Um diesen oft belastenden Tätigkeiten nachkommen zu können, entwickeln Führungskräfte häufig einen persönlichen Schutz durch Distanz. Dieser Schutz kann sich zu einer generellen Distanzhaltung ausweiten, die dann im Privatleben nicht mehr so einfach zurückzuschrauben ist.

## ■ 2. Leistung

Das Erbringen einer Leistung ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis und wird bereits in der Kindheit geprägt. Während die frühe Kindheit sich dadurch auszeichnet, dass das Kind immer neue Dinge anfängt (basteln, bauen, malen, erzählen etc.), entsteht um das 6. Lebensjahr zusehends der Wunsch, eine Leistung zum Abschluss zu bringen. Deshalb eignet sich dieses Alter für die Einschulung.

Um das allgemeine geistige Leistungsniveau erfassen zu können, wurden Intelligenztests entwickelt. Heute wissen wir, dass die Ergebnisse solcher Test, die sog. Intelligenzquotienten (IQ),

die Intelligenz des Menschen nur sehr einseitig ermitteln. Immer mehr Formen der Intelligenz fördert die Entwicklungsforschung zutage, wie soziale Intelligenz, moralische Intelligenz oder spirituelle Intelligenz. Der IQ steht für kognitive Intelligenz und ermittelt Aspekte, wie logisches Denken, mathematische Kenntnisse, Allgemeinbildung oder Wortschatz.

In der Führungsarbeit spielt die soziale Intelligenz eine zunehmend große Rolle. Denn Fachkenntnis allein reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu führen. Die komplexe Struktur und Dynamik von Versorgungsabläufen im Gesundheitswesen erfordert neben organisatorischen Fähigkeiten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Beziehungsarbeit und systemischem Denken.

➤ **Lange Jahre wurden in der Pflege Stationsleitungen toleriert, die zwar über Fach- jedoch nicht über Sozialkompetenz verfügten. Heute wissen wir, dass diese einseitig kompetenten Leitungskräfte negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben.**

So haben Mitarbeiter solcher Führungskräfte Schwierigkeiten, ihrer pflegerischen Verantwortung nachzukommen (Tewes 2002).

Ein wichtiges Feld der beruflichen Leistung ist die Motivationsforschung, in der Ursachen für Erfolg und Misserfolg studiert werden. Der Wunsch nach Produktivität und Wissenszuwachs kann als ein Grundbedürfnis angenommen werden. Denn selbst faule Menschen haben zwischenzeitlich Lust auf Betätigung.

Der Beruf ist für die meisten Menschen das Feld, in dem die Leistungsmotivation ausgelebt wird. Engagement und Freude sind dabei von vielen Bedingungen abhängig, wie beispielsweise die Frage, ob es sich eher um einen Job zum Geldverdienen handelt oder ob der Beruf gar als Berufung erlebt wird. Das beste Mittel, Mitarbeiter zu motivieren, ist die wertschätzende Anerkennung ihrer Leistung. Wobei Führungskräfte darauf achten müssen, dass die Teammitglieder oft einen ganz unterschiedlichen Leistungsanspruch haben. Mitarbeiter mit ausgesprochen hoher Leistungsmotivation fühlen sich durch

häufiges Loben nicht ernst genommen. Doch da im Gesundheitswesen allgemein selten gelobt wird, tendiert dieses Risiko eher gegen Null. Ein zu hoher Leistungsanspruch kann allerdings mit der Unfähigkeit, das Leben zu genießen, einhergehen.

Die Schwaben sagen z. B.: »Nix gsagt, is globt gnuu!« Als ich nach einem Coaching mit den Stationsleitungen einer norddeutschen Klinik der Pflegedirektorin das Feedback gab, dass ihre Führungskräfte gar nicht wissen, wie sehr sie ihre Arbeit wertschätze und deshalb eine ständige allgemeine Verunsicherung herrsche, war diese ganz erstaunt. In diesem Gespräch wurde ihr bewusst, dass sie ihre Mitarbeiter nie lobt. Das Verhalten wollte sie nun ändern. In einem Telefonat etwa sieben Monate später berichtete sie, wie schwer ihr das Loben falle und sie einmal 30 Minuten in ihrem Büro saß, um sich etwas Positives zu überlegen, bevor sie die Stationen besuchte.

Bernhard Mack (2000) beschreibt den Beruf als eine Säule der Stabilität eines Menschen. Diese stabilisierende Funktion ist dann besonders groß, wenn die Differenz zwischen dem beruflichen Idealbild und dem beruflichen Realbild gering ist. Hierzu ist es spannend herauszufinden, welches Bild Führungskräfte überhaupt von sich in ihrer Managementposition haben. Sehen sie sich eher als Kapitän, Sklaventreiber, Dirigent, Fußballcoach, Lehrer, Feldwebel oder Vater? (Graf-Götz und Glatz, 2003). Diese verinnerlichten Bilder prägen das Handeln sehr, deshalb ist es wichtig, sich diese bewusst zu machen.

Obwohl bekannt ist, dass in der Pflege das Arbeitsklima ein größerer Faktor für Zufriedenheit mit dem Beruf ist als die materielle Entlohnung, ist es dennoch wichtig, dass der persönliche Einsatz in einem guten Verhältnis zum Lohn steht. Wenn dieses auf Dauer zu weit auseinanderklafft, entsteht Unzufriedenheit. Dahinter stecken auch symbolische Fragen nach dem eigenen Wert und dem, was man eigentlich verdient. Die Frage, ob Dienst und Verdienst in einem gesunden Verhältnis stehen, muss sich allerdings jeder selbst beantworten. Dafür gibt es keine generelle Lösung. Doch empfiehlt es sich, der Frage nachzugehen: »Was bin ich mir eigentlich wert?«

### ■ 3. Körper

Viele Führungskräfte nehmen ihren Körper erst wahr, wenn er nicht mehr funktioniert. Der Körper braucht Nahrung, Bewegung und Entspannung. Es ist immer wieder interessant, zu beobachten, wie sehr sich Pflegende mit den Körpern der Patienten beschäftigen und gleichzeitig die eigene Körperlichkeit ausblenden. Zum Beispiel kommen eine ganze Reihe Pflegende – und auch Führungskräfte – krank zum Dienst. Die Alarmzeichen des Körpers, der Schrei nach Ruhe oder Auszeit wird völlig überhört. Wie kann das passieren? Dafür gibt es eine Erklärung, die auf viele Führungskräfte in der Pflege zutrifft und die hier am Beispiel deutlich gemacht werden soll.

#### Beispiel aus der Praxis

Wenn sich Führungskräfte sehr ausgepowert fühlen, mache ich folgende Übung mit ihnen: Ich lege ein Seil auf die Erde (ca. 2 m lang). An das eine Ende des Seils wird ein Symbol für die Mitarbeiter gelegt, denen die Führungskraft vorgesetzt ist (z. B. ein Stuhl), und am anderen Ende des Seils positioniert sich die Leitungskraft selbst. Nun soll sie kurz die Augen schließen und nachspüren, wo sich ihre Aufmerksamkeit befindet und diesen Punkt mit einem Stein markieren.

Häufig stellen die Führungskräfte dabei fest, dass sie mit ihrer Aufmerksamkeit – und damit mit ihrer Energie – sich mehr bei den Mitarbeitern befinden, als bei sich selbst. Das heißt, sie markieren einen Punkt auf dem Seil, der näher am anderen denn an ihrem Ende ist. Bei ehrlicher Betrachtung ist ihre Energie sogar sehr oft »dort drüben«. Kein Wunder, dass man/frau sich ausgepowert fühlt. Denn die Power ist ja auch nicht bei mir, sondern »drüben«.

Eine gute Möglichkeit, die eigene Energie zurück in den eigenen Körper zu holen, ist jede Art von bewusster Bewegung. Es kann ein Spaziergang sein oder auch Sport. Es empfehlen sich alle Arten von asiatischen Übungen, wie Yoga, Qi Gong, Tai Chi oder Karate. Weil alle diese Methoden das Bewusstsein in den eigenen Körper lenken. Und das ist die Voraussetzung, um wieder Energie für sich zu haben.

Überprüfen Sie selbst, wo sich Ihre Energie befindet und locken Sie diese bei Bedarf zurück. Als

Führungskräfte sind Sie immer mal wieder mit Ihrer Aufmerksamkeit sehr weit beim Gegenüber. Das gehört auch zu den Führungsaufgaben im Sinne von Kontrolle, Begleitung, Belehrung etc. Entscheidend ist jedoch, dass Sie den Weg auch wieder zurück finden. Und nicht nur »da draußen« bleiben. Denn dann sind Sie im wahrsten Sinne des Wortes »außer sich«.

#### ■ ■ Der Mensch ist, was er isst!

Eine gesunde Ernährung ist nicht nur für kranke Menschen wichtig. (Wobei ich die Küchen vieler Kliniken in Deutschland nicht als gesund bezeichnen möchte. Wenn Patienten beispielsweise tagelang pürierte Kost bekommen, die immer gleich aussieht, ist das wenig heilsam.)

Wenn ein Mensch von sich Hochleistungen verlangt und sich gleichzeitig ausschließlich von Fastfood ernährt, geht diese Rechnung auf Dauer nicht auf. Eine ausgewogene Ernährung mit viel frischem Obst und Gemüse ist die Basis für eine gute Versorgung unseres Körpers. Natürlich darf auch Schokolade genascht oder eine Pizza verspeist werden. Doch wenn diese zu Grundnahrungsmitteln werden, wird Ihr Körper nicht auf Dauer die Leistung erbringen, die Sie von ihm erwarten.

Bernhard Gesch (2002) konnte in seiner Studie mit über 200 Strafgefangenen feststellen, dass die Ernährung das Gewaltverhalten beeinflusst. Alle Gefangenen bekamen über 18 Monate zusätzlich eine Tablette. Die Hälfte der Gruppe erhielt Vitaminpräparate, die andere Hälfte Placebos. Diejenigen mit zusätzlichen Vitaminen waren nachweislich 35% weniger in Gewaltdelikte im Gefängnis involviert als diejenigen, die lediglich Placebos erhielten.

Gerade Führungskräfte können hier Einfluss auf die Ernährung von Mitarbeitern und Patienten nehmen, indem sie die Küche oder Kantine des Hauses ermutigen, ihr Essen entsprechend vielfältig, frisch und nahrhaft anzubieten. Es geht nicht darum, das Essen zu moralisieren, im Sinne von: Das darf man und das nicht. Bei der Ernährung spielt vielmehr das gesunde Mittelmaß eine entscheidende Rolle.

#### ■ 4. Sinn

Als vierte Waagschale der Balance ist der Sinn auszumachen, also die Bedeutung, die wir Dingen,

Menschen oder Situationen beimessen. Die zentralen Fragen der Selbstreflexion richten sich hier auf die eigenen Werten, Visionen, Träume und die Spiritualität.

#### Selbstreflexion zu den Sinnfragen des Lebens

- Was ist mir so wichtig, dass ich mich immer dafür einsetzen würde?
- Bin ich mir meiner Werte bewusst?
- Habe ich meine Werte selbst entwickelt oder sind sie übernommen?
- Welche Träume und Visionen hatte ich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn?
- Haben sich diese Träume und Visionen verändert?
- Kenne ich den heiligen Schutzraum in mir?
- Habe ich Zugang zur unendlichen Kraftquelle?
- Kenne ich die Wünsche meiner Seele?
- Welches ist meine Lebensaufgabe?

Für viele Führungskräfte ist es heilsam, die eigene Tätigkeit von Zeit zu Zeit mit etwas Abstand zu hinterfragen. Das geht leichter, wenn auch ein räumlicher Abstand vorliegt. In der Tretmühle des täglichen Alltags sind wir oft gefangen von den unzähligen Anforderungen, die dringend, sofort oder möglichst gestern zu erledigen sind. Kommt meine Arbeit meiner Lebensaufgabe nahe oder wartet noch eine andere Tätigkeit auf mich? Wenn Führungskräfte berichten, sie seien soweit, sich die Sinnfrage zu stellen, dann geht das oft mit Ärger oder gar Resignation einher. Dabei machen Leitungskräfte in Coachings interessante Erfahrungen, wenn sie sich mutig dieser Frage stellen.

#### Beispiel aus der Praxis

Die 37-jährige Pflegedienstleiterin einer Klinik für 280 Patienten mit orthopädischen Erkrankungen, Frau Kurz, ist zunehmend unzufrieden mit ihrer Tätigkeit und stellt sich im Coaching die Frage, ob sie ihren Beruf nicht besser aufgeben solle. Es gäbe so vieles, was sinnvoller sei als ihre Arbeit. Ich bitte sie, für alle Alternativen, die ihr einfallen, eine Person aus der Gruppe auszusuchen und diese in die



Mitte des Teilnehmerkreises aufzustellen. Sie wählt jeweils eine Person für:

1. Schriftstellerin, die ein wichtiges Buch schreibt
2. Weltumseglerin
3. Empfangsdame in einem Wellnessclub
4. Leiterin eines Fitnessstudios
5. Pharmareferentin
6. Heimleitung einer Seniorenresidenz für wohlhabende alte Menschen

Nun sollen alle sechs Personen eine Begründung formulieren, warum sie die beste Berufswahl für Frau Kurz sind. Die Schriftstellerin landet mit ihrem Krimi einen Bestseller. Die Weltumseglerin lernt aufregende Kulturen kennen. Die Empfangsdame im Wellnessclub genießt die Kontakte zur High Society. Die Leiterin des Fitnessstudios kann glücklich medizinisches und pflegerisches Fachwissen mit Sport verbinden. Die Pharmareferentin hat gezielte Arbeitszeiten und keine Geldsorgen mehr und die Heimleiterin verdient nicht nur gut, sondern macht auch etwas Sinnvolles.

Nun wird Frau Kurz gefragt, welche Position sie am meisten überzeugt habe. Die Vorstellung einer Weltreise spricht sie sehr an. Während sie diesen Gedanken weiter ausmalt, strahlt Frau Kurz über das ganze Gesicht. Dennoch vermisst sie auch etwas. Allmählich wird ihr klar, dass sie auf Dauer nicht auf ihre Mitarbeiter verzichten möchte. Bei allem Ärger haben sie sich sehr zusammengerauft. Sie habe schließlich viel Energie in die Beziehungsarbeit gesteckt und würde nun die Früchte ernten. Dabei zeichnen sich Sorgenfalten auf ihrer Stirn ab.

Während alle wieder Platz nehmen dürfen, bleibt die Weltumseglerin in der Mitte stehen. Nun wird Frau Kurz gebeten noch eine Person aufzustellen, für sich selbst als PDL. Sie sucht noch eine Teilnehmerin aus und stellt diese zur Weltumseglerin. Plötzlich lacht sie auf. Ja, das sei genau das Richtige. Beide zusammen und nicht nur eine Position.

Frau Kurz soll überlegen, wie beides möglich ist, eine Weltreise und ihre Tätigkeit als PDL. Eine Auszeit von drei Monaten könnte möglich sein. Auf ihren Stellvertreter könne sie sich gut verlassen. Auch wenn sie ihm gegenüber ein schlechtes Gewissen hätte, rein technisch sei es machbar.

Abschließend erklärt Frau Kurz, dass sie ohne diese Skulpturarbeit nie auf eine solche Lösung gekommen sei und nun ganz zufrieden mit dieser Aussicht ist.

Den Mut zu haben, ernsthaft über berufliche Alternativen nachzudenken, kann zu sehr interessanten Ideen führen. Nicht selten wird Führungskräften bei solchen Arbeiten erst bewusst, was ihnen eigentlich an ihrer Tätigkeit liegt. Es kann natürlich auch dazu führen, sich mit dem Ausstieg aus der Pflege zu beschäftigen. Doch diese Konsequenz erlebe ich als Coach wesentlich seltener.

Richard Leider und David Shapiro (2004) haben ein Modell entwickelt, wie wir uns den essenziellen Sinnfragen des Lebens immer wieder stellen können, um zu verhindern, dass wir am Wesentlichen vorbeileben. Das Modell basiert auf vier zentralen Fragen, die es zu reflektieren gilt:

1. Wer bin ich? (Identität)
2. Wo gehöre ich hin? (Familie, Gemeinde etc.)
3. Was ist mir wichtig? (Leidenschaft)
4. Warum bin ich hier? (Bedeutung)

Richard Leider untersuchte ältere Menschen und fragte, was sie im Leben anders machen würden, wenn sie es noch einmal leben könnten. Alle gaben dabei an, dass sie dann früher Risiken eingehen und Mut zeigen würden.

Den Sinn der eigenen Tätigkeit immer wieder zu reflektieren, ermöglicht es, das eigene Leben neu zu strukturieren, und verhindert, lange Zeit gegen tiefere Überzeugungen zu leben.

## 2.4 Work-Life-Balance als Führungsaufgabe

Es geht also darum, die Balance zwischen Kontakt, Leistung, Körper und Sinn auszugleichen. Dabei ist es wichtig, von Zeit zu Zeit zu reflektieren, ob noch alles im Lot ist oder das Pendel zu stark in eine Richtung ausgeschlagen hat. Es gilt also, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und diese nicht abzuschieben, indem wir beispielsweise dauernd erklären, dass wir keine Zeit haben, uns ausgewogen zu ernähren.

Interessante Ergebnisse finden sich hierzu in der **Resilienzforschung**. Es gibt Menschen, die mehr Widerstandskraft gegen die Unbillen des Alltags haben als andere. Resilienz ist also:

- » die Fähigkeit eines Menschen, sich trotz widriger Umstände, trotz Niederlagen, Kümmernissen und Krankheiten immer wieder zu fangen und neu aufzurichten (Rampe 2004).

Die Forschung hierzu weist nach, dass resiliente Menschen sieben Aspekte aufweisen, die sie miteinander verbindet (Rampe 2004):

1. Optimismus
2. Akzeptanz von Krisenereignissen
3. Lösungsorientierung
4. Verlassen der Opferrolle
5. Übernahme von Verantwortung
6. Netzwerkorientierung
7. Zukunftsplanung

Resiliente Menschen begegnen Krisen mit der Grundhaltung, dass diese zeitlich begrenzt sind und dass langfristig mehr Gutes als Schlechtes passieren wird. Sie akzeptieren das eingetretene Ereignis (ja, mein Kollege hat mich angelogen) und richten ihre Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen. Sie verlassen die Opferrolle, übernehmen Verantwortung für ihren Teil der Situation und setzen beruflich und privat auf Netzwerke, die in Krisenzeiten zu Kraftquellen werden. Um das kritische Ereignis nicht zu wiederholen, planen resiliente Menschen ihre Zukunft umsichtig und versuchen, stets Möglichkeiten zu schaffen, in denen sie ihre Handlungsalternativen frei wählen können. Auch die Glücksforschung kommt zu interessanten Ergebnissen und lüftet das Geheimnis, was wir tun können, um am Arbeitsplatz glücklich zu sein (Csikszentmihalyi 2012).

Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, motiviertes und gesundes Personal zu rekrutieren und zu erhalten. Um die Leistungsfähigkeit und Freude an der Arbeit langfristig zu sichern, gilt es hier, den Blick auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu lenken (■ Abb. 2.2). Das gelingt, wenn folgende Themen vom Top- und mittleren Management immer wieder aufgenommen werden (Kreitzer 2014).

## 2.5 Work-Life-Balance als Aufgabe des Unternehmens

Interessanterweise entdecken immer mehr Unternehmen, dass sich eine Work-Life-Balance auszahlt und engagieren sich entsprechend. So errechnet der Unternehmensberater Stephan Teuber (2003), wie bei 100 Mitarbeitern einer Gesundheitseinrichtung die Fehlzeiten durch ein Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement von 10% auf 6% reduziert werden können, was eine Kostenersparnis von 160.000 € ausmacht. Er kommt zu dem Fazit, dass »Gesundheit keine reine Privatsache ist, aber auch nicht nur die Sache der anderen« (2003).

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSF) hat hierzu eine Studie in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse eine deutliche Sprache sprechen. Die Forscher kommen zu dem Schluss, dass sich eine vom Arbeitgeber unterstützte Work-Life-Balance auszahlt. Sie ist Motor für Wachstum und gesellschaftliche Stabilität und für das Unternehmen auf verschiedenen Ebenen profitabel. Der Arbeitgeber kann die Work-Life-Balance durch drei verschiedene Schwerpunkte unterstützen (2005):

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung abzielen

Die positiven Effekte sind (1) eine vereinfachte Rekrutierung, (2) eine geringere Fluktuation, (3) ein verbessertes Betriebsklima und erhöhte Einsatzbereitschaft, (4) weniger Fehlzeiten und (5) eine erhöhte Produktivität (2005).

Auch die gesellschaftlichen Auswirkungen sind beachtlich. So beeinflusst eine arbeitgeberorganisierte Work-Life-Balance positiv die Zahl der Erwerbstätigen, die Geburtenrate, die Produktivität und senkt die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung (2005). In der vorliegenden Studie beteiligten sich acht deutsche Großunternehmen, welche die Work-Life-Balance als personalpolitisches Konzept integriert haben und als Best-Practice-Beispiele gelten.





**1. GESUNDHEIT:** Was kann ich tun, um die Gesundheit meiner Mitarbeiter auf allen Ebenen zu unterstützen (physisch, psychisch, emotional und spirituell)? Bin ich Vorbild mit meinem Gesundheitsverhalten? Nehme ich emotionale und psychische Aspekte der Gesundheit genauso ernst wie körperliche?



**2. SINN:** Haben meine Mitarbeiter berufliche Ziele, die ihnen Sinn und Richtung geben? Räume ich meinen Mitarbeitern genügend Handlungsspielräume ein, damit sie ihre Talente ausdrücken und sich verwirklichen können? Wie ermögliche ich Momente der Begeisterung, sodass der innere Funke das Team anstecken kann?



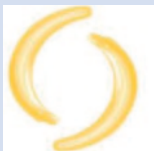
**3. BEZIEHUNGEN:** Wie Sorge ich für eine gesunde Kommunikation im Team? Wie fördere ich professionelle Arbeitsbeziehungen, die getragen sind von Respekt, Toleranz, Offenheit und gegenseitiger Unterstützung? Wie fördere ich eine positive Teamkultur, die Feindseligkeiten und Lästern unterbindet? Wie betreibe ich Konfliktmanagement? Achte ich auf einen Ausgleich von Geben und Nehmen im Team?



**4. GEMEINDE:** Welche Infrastruktur unterstützt meine Mitarbeiter (Anfahrtsweg, Parkplätze, Internetzugang...)? Auf welche Weise engagieren sich meine Mitarbeiter in ihren Gemeinden (Ehrenamt, Chor, Gemeinderat, Elternsprecher...)? Wie kann ich meine Mitarbeiter bei ihren lokalen Netzwerken unterstützen?



**5. UMGEBUNG:** Wie kann ich mich mit meinem Team für den Umweltschutz stark machen? Wo können Ressourcen geschont werden? Wie kann ich dazu beitragen, dass die Umgebung für meine Patienten und Mitarbeiter zu einem heilsamen Ort wird? Wie kann ich die Idee unterstützen, dass ein Zugang zur Natur Körper, Seele und Geist nährt?



**6. SICHERHEIT:** Wie setze ich mich für die Arbeitsplatzsicherheit meiner Mitarbeiter ein? Welches Engagement zeige ich für den Arbeitsschutz und die Hygiene? Welche Maßnahmen ergreife ich, um beispielsweise Nadelinfektionen bei Mitarbeitern und Stürze bei Patienten zu vermeiden?

■ Abb. 2.2 Wellbeing in Leadership nach Mary Jo Kreitzer (2014)

Die Ergebnisse der NEXT-Studie sowie der Untersuchung über Burnout bei Medizinern belegen, wie wichtig Veränderungen bezüglich der Arbeitsorganisation sind, wenn wir die guten Mitarbeiter nicht verlieren wollen. Eine gezielte Orientierung auf die Gesundheit und Zufriedenheit aller Mitarbeiter (auch der Führungskräfte) ist ein guter Start, mit dem Sie die Zukunft Ihrer Einrichtung sichern. Das Great Place to Work® Institut Deutschland verleiht Kliniken ihr Gütesiegel, wenn diese sich durch eine besondere Attraktivität für ihre Mitarbeiter auszeichnen. Zentrale Kriterien der Mitarbeiter-Befra-

gung sind Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness des Managements, Stolz der Mitarbeiter auf die eigenen Leistungen und die Einrichtung insgesamt sowie der Teamgeist. Über eine solche Auszeichnung freut sich beispielsweise das Katharinen-Hospital in Unna (► [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)).

#### Übung

Lesen Sie die folgenden Quellen natürlicher Autorität (Mack 2000) durch und wählen Sie diejenigen aus, die Sie bereits gut ausgeprägt

haben. Mit einer anderen Farbe kennzeichnen Sie dann jene, welche Sie gern noch weiter entwickeln wollen. Überlegen Sie hierzu, welche Vorbilder aus Ihrem Leben Ihnen dazu einfallen, an denen Sie sich orientieren können. Entscheiden Sie sich für einen neuen Aspekt, den Sie entwickeln wollen und beginnen Sie mit einem ersten kleinen Schritt in diese Richtung.

Bitte suchen Sie nur diejenigen Quellen aus, die Ihnen wichtig sind, dabei können ruhig einige übrig bleiben.

- Aufmerksamkeit
- Achtsamkeit
- Ruhe
- Konzentration
- Innere Kraft
- Innerer Frieden
- Ausstrahlung
- Selbstbewusstsein
- Selbstlosigkeit
- Hingabefähigkeit
- Leistungsorientierung
- Verbundenheit
- Kränkungsfreiheit
- Humor
- Abstand von den kleinen Widrigkeiten des Alltags
- Liebesfähigkeit
- Metakommunikation
- Körperbewusstheit
- Beweglichkeit im Körper
- Beweglichkeit im Geiste
- Vorurteilsfreiheit
- Kraft, nach vorne zu gehen
- Willenskraft
- Kraft, Dinge auf den Punkt zu bringen
- Fähigkeit zur Freude
- Fähigkeit zum Mitgefühl
- Fähigkeit, Gefühle zu zeigen
- Fähigkeit zum Zuhören
- Fähigkeit, zu loben
- Denkfähigkeit
- Klare kraftvolle Sprache
- Ausdauer
- Innere Würde

- Frustrationstoleranz
- Vision
- Wertgelenkteit
- Wertebewusstheit
- Künstlerische Interessen
- Kontakt mit der Natur
- Kontakt mit dem Boden
- Bewusstheit des Atems
- Bewusstheit des Blicks
- Bewusstheit des Jetzt
- Im Hier und Jetzt ruhend
- Ganz bei sich sein
- Abgegrenzt sein
- Fähigkeit zum klaren Ja- und Neinsagen
- Konzentrationsfähigkeit

## Literatur

- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994) Auf dem Weg in die post-familiale Familie – Von der Notgemeinschaft zur Wahlverwandtschaft. In: Beck U, Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hrsg) Riskante Freiheiten. Frankfurt: Suhrkamp
- Bergner, Thomas (2006) Burnout bei Ärzten. Arztsein zwischen Lebensaufgabe und Lebens-Aufgabe. Stuttgart: Schattauer
- BMFSF (Hrsg) (2005) Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte. S. 15, 27, 34. Basel: Prognos
- Booz & Company-Studie (2011) ► <http://www.strategyand.pwc.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/49542837>
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2012) Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta
- Fuchs, Helmut; Huber, Andreas (2005) Gefühlsterroristen erkennen, durchschauen, entwaffnen. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Gesch, Bernard; Hammond, Sean, Hampson, Sara; Eves, Anita (2002) Influence of supplementary vitamins, minerals and essential fatty acids on the antisocial behaviour of young adult prisoners. The British Journal of Psychiatry, 181: 22–28
- Graf-Götz, Friedrich; Glatz, Hans (2003) Organisation gestalten. Neue Wege für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, S. 92, S. 212. Weinheim: Beltz
- Hasselborn, Hans-Martin; Tackenberg, P; Kümmerling, A; Wittenberg, J; Simon, M (2006) Langjährige Belastungsforschung bei Pflegepersonal – Ergebnisse der NEXT-Studie. Vortrag gehalten auf dem 20. Freiburger Symposium: Arbeitsmedizin und Gesundheit vom 13.–15. September 2006

Führungskompetenz ist lernbar  
Praxiswissen für Führungskräfte in  
Gesundheitsfachberufen  
Tewes, R.  
2015, XVII, 276 S. 45 Abb. in Farbe., Softcover  
ISBN: 978-3-662-45222-6