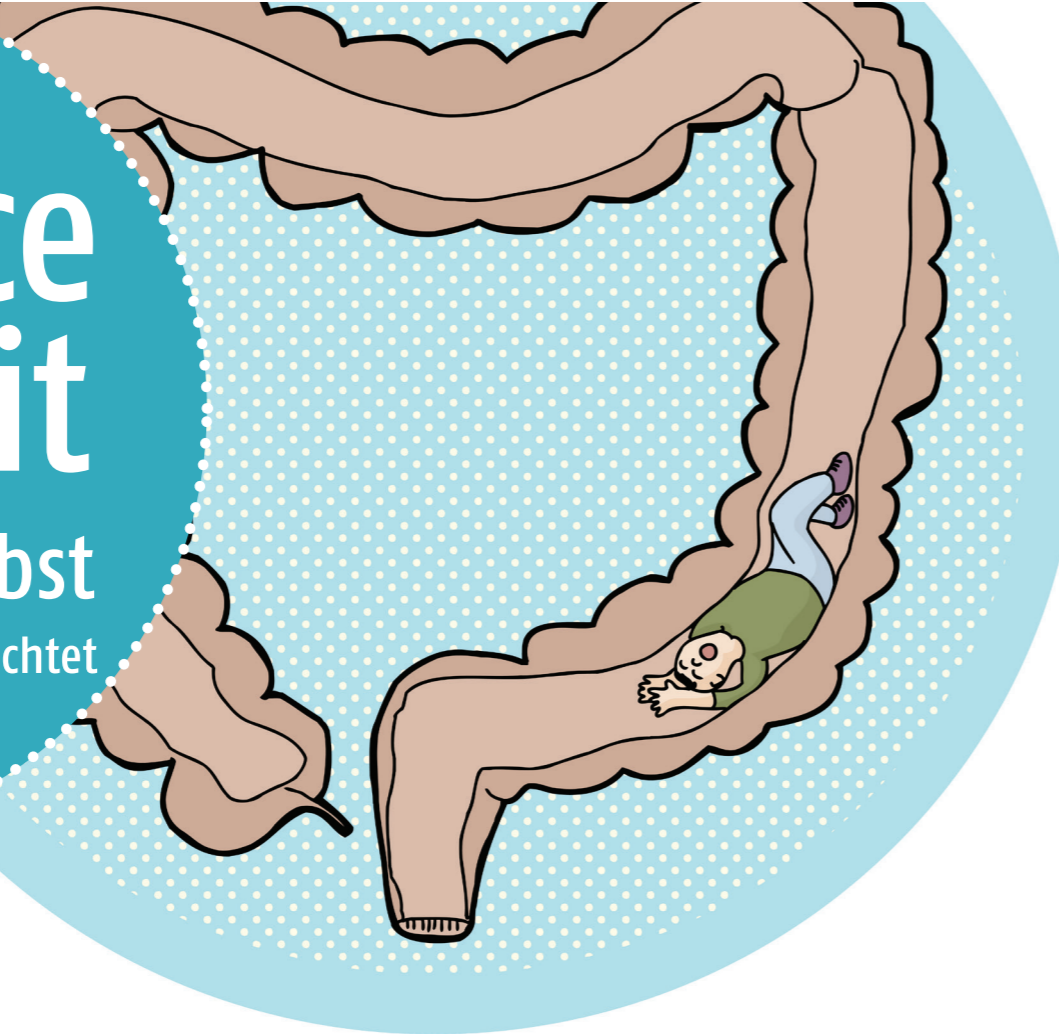


Balance Bullshit

Arbeit am Selbst
-unternehmerisch betrachtet



Frau Schmidts Aufgabenliste ist endlos, ihr Überstunden-Konto auch. Gerade wird ihr Kollege krank und die Personalabteilung fordert zur Anmeldung am neuen Work-Life-Balance-Kurs auf. Verpflichtend, versteht sich. Geht's noch?

Balance-Themen gehen derzeit in die nächste Runde - das Verständnis wandelt sich. Der Grund: Dem Hype entsprechen nicht unbedingt auch Veränderungen im betrieblichen Alltag. Viele Mitarbeiter sind inzwischen skeptisch („viel Gerede, wenig Wirkung“); und auch Unternehmer kommen ins Grübeln. Ist persönliche Zufriedenheit im Betrieb nicht glaubwürdiger machbar? Dass Zufriedenheit beispielsweise erheblich am Management von Betriebs- und Eigenzeit hängt, hat sich zwar herumgesprochen. Bloß fühlt sich der Chef als Leiter einer Wirtschaftsorganisation meist nicht für die private Disbalance seiner Mitarbeiter zuständig. Und diese wiederum bleiben aufgrund der Arbeitslast in vielen Firmen in der Sache trotzig und unnachgiebig - oder arbeiten lieber woanders. Die Gesellschaft tickt eben nicht mehr so wie vor zwanzig Jahren. Nur bewältigt noch ein Balance- oder Resilienz-Kurs mehr diese Situation eben auch nicht.

Zwischenfazit: Beide Seiten sehen das Dilemma. Sind Auswege in Sicht?

Fokus Mitarbeiter

Ihnen geht es erst einmal um Prioritäten und Werte. Daran ist nichts auszusetzen. Nur sollte sich keiner etwas vormachen: Glückspilze, die alles haben, gibt es kaum auf der Welt. Alle müssen Kompromisse machen - und das bedeutet zu allererst: sich entscheiden. (Regel 1)

Fokus Frauen

Sie haben eine echte, einschlägige Wahl zwischen Biologie und Karriere - Männer nicht. Die moralistische Strategie, diesen Fakt den Männern anzulasten („ihr müsst uns helfen!“), hat nicht allzu viel Überzeugungswert: Wer sich an diesem Spiel beteiligt, munitioniert am Ende nur die Paschas. Aber es gibt Vorbilder; Frauen, die zum Beispiel sagen: „Ich wollte gern Kinder haben; aber meine Karriere war mir wichtiger. Würde ich das heute bereuen, könnte ich niemanden als mich selbst dafür verantwortlich machen.“ Dies gilt für jeden Entschluss. Dem ins Auge zu sehen ist hart, aber wahr. Keine Frauenquote wird das ändern. Als (männlicher und weiblicher) Chef darf man das ruhig mal sagen. (Regel 2)

Fokus funktionierende Balance

Deren Vorbereitung erfordert Zeit und Empathie auf beiden Seiten. Wer als Mitarbeiter Zugeständnisse fordert, sollte bedenken, dass er sich diese Zugeständnisse in den meisten Unternehmen erst verdienen muss: Es ist aus unternehmerischer Sicht fair, wenn eine leistungsstarke Mutter freitags zu Hause arbeiten darf, ein leistungsschwacher Mitarbeiter aber keine kürzere Arbeitszeit genehmigt bekommt, weil er Gitarre lernen will. Da wird nicht mit zweierlei Maß gemessen, sondern für das Überleben des Unternehmens gesorgt. (Dass der Zeitgeist solche Dinge derzeit gerne moralistisch erledigt, sollte nicht Ihr Niveau sein.) (Regel 3) →

→ Fokus Globalisierung

Heute finden viele Chefs das Balance-Thema luxuriös (nicht falsch!). Und zwar nicht deswegen, weil es ein Oberschichten-Thema wäre, sondern ein Luxus von Menschen, die sich für mehr Zeit und weniger Geld oder umgekehrt entscheiden können: Den indischen IT-Unternehmer plagt nicht die Sorge, ob er genügend Zeit fürs Fitnessstudio hat. In der globalen Wirtschaft ist genau er aber Wettbewerber. Chefs wissen das. Wissen es auch die Mitarbeiter? (Regel 4)

Fokus Führung (1)

Manche Chefs denken mit. Sie beobachten ihre Mitarbeiter und machen sich Gedanken über den Führungsnachwuchs. Die heimliche Angst des Chefs vorm Beförderungsgespräch sind Mitarbeiter, die höflich ‚danke‘ sagen. „Och, das möchte ich gar nicht. Bin gerade ganz zufrieden.“ Ein beidseitig über längere Zeit antrainiertes Schweigen darüber, wie berufliche Anforderungen und familiäre Verpflichtungen in naher Zukunft miteinander vereinbar sind, legen Mitarbeiter als Gleichgültigkeit aus und Chefs als Desinteresse. Muss nicht sein. (Regel 5)

Fokus Führung (2)

Wenn ein Chef von den Leistungen seines Mitarbeiters überzeugt ist, wird er fast alles tun, um ihn zu halten. Moderne Chefs versuchen viel, um die Arbeit spannend zu machen - die Kollegen sollen gar nicht erst zum Abendessen nach Hause wollen. (Zum nächsten Balance-Kurs oder zum Abendessen mit dem Chef aber bitte auch nicht.) (Regel 6)

Gelingende Work-Life-Balance beruht auf ...

1. ... einem Handel, den man mit sich selbst schließt.

Jeder muss eine sachliche Entscheidung treffen: Worauf können Sie verzichten und was wollen Sie keinesfalls aufgeben?

2. ... persönlichen und gesamtgesellschaftlichen Interessen

Ohne Kinder keine Gesellschaft. Dass Politik, Gesellschaft, Männer (und Medien) eine feststehende Meinung und Präferenz dazu haben, ist klar. Aber: Keiner kommt umhin, eine eigene Entscheidung zu treffen. Ihr Leben hat nicht den Zweck, diesen Interessenausgleich zu realisieren.

3. ... einem altertümlichen Guthaben-System

(„Wer im Sommer Kappes klaut, hat im Winter Sauerkraut“): Wenn der Mitarbeiter für ein hohes Guthaben auf seinem Leistungskonto sorgt, kann er das später eintauschen gegen mehr Flexibilität. Klug ist, wer auf Vorrat denkt und frühzeitig auf seinen Konto-Stand achtet.

4. ... einer Kombination von eigenen Werte-Überlegungen mit Unternehmens-Werten

Vielen Menschen, zum Beispiel Berufsanfängern, erscheint es ungerecht, erst warten zu müssen oder mit anderen verglichen zu werden („warum gibt es die gewünschte Freiheit erst später?“, „was kann ich für die Zustände woanders?“).

Zur Erinnerung: Das System beruht auf einem Geben und Nehmen mit Blick auf wirtschaftliche Maßstäbe. Ja, das alles geht auch sozialverträglich und gerecht, aber nur im unternehmerischen Rahmen. Es ist Sache des Einzelnen zu klären, ob er oder sie das akzeptieren will - andere Messlaten als ökonomische gibts hier nicht.

5. ... dem intern glaubwürdig vermittelten Wissen, dass kein Chef will, dass jemand seine Hobbies oder Familie aufgibt.

Was er will, ist die beste Performance; und was dazu erforderlich und machbar ist, wird er beitragen. Dazu muss er die Mitarbeiter-Bedürfnisse aber kennen; und diese in Beziehung setzen können zu den Erfordernissen des Unternehmens. Vorausschauend. Das gehört zu seinem Job.

6. ... einer Arbeit, die man mag.

Falls sich jemand entscheidet, dem Beruf (erst einmal) den Vorzug zu geben, lässt sich Zufriedenheit auch im Unternehmen steigern; mitunter erheblich. Dazu bedarf es seitens des Unternehmens allerdings mehr als Boni und Freundlichkeit. Und seitens der Mitarbeiter: Wer seine Zufriedenheitskriterien bei der Arbeit nicht kennt (und kommuniziert), kann sie auch nicht beanspruchen.

Fazit: Pragmatismus statt Kurse

Genau genommen muss man nur wenig wissen, um „Alles“ zu bekommen. Das Ganze ist ein Prozess: Einmal getroffene Entscheidungen müssen immer wieder geprüft und mitunter revidiert werden. Im Laufe der Zeit werden solche Entscheidungen zwar nicht leichter, aber irgendwann einfacher. Steuern Sie Ihr Unternehmen genau dorthin! ■



Autorin: Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth

ist Innovationsexpertin, lehrt an der FOM-Hochschule für Oekonomie und Management in Köln und unterstützt mittelständische Betriebe in ihrer Unternehmensentwicklung. Tipps und Trends unter

www.denkenaufvorrat.de