

# Balancieren und jonglieren

Karin Michaela Krischanitz

Die Arbeit soll dein Pferd sein, nicht dein Reiter.  
Persisches Sprichwort

## **1. Gesellschaftlicher Wandel**

Auch wenn es derzeit hohe Arbeitslosenzahlen noch unglaublich erscheinen lassen, prophezeien Expert/innen schon für die nächste Zukunft einen beginnenden Wettstreit um qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer/innen. Besonders für die personalorientierten Social Profit-Organisationen wird der Auftritt auf den Personalmärkten wettbewerbsentscheidend. Jene Organisationen, denen es gelingt sich als attraktive Arbeitgeber darzustellen, verfügen über klare Vorteile. Im „War for Talents“ ist die Anziehungskraft der Institution Entscheidungsgrundlage für Arbeitskräfte, die sich für Lebensplanung statt Karrieredenken entscheiden.

Der Beruf steht bei immer mehr Menschen im Wettbewerb mit Familie und Privatleben. Die Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen wird für Frauen und Männer zentrales Thema. Die Integration aller Dimensionen menschlichen Seins in einem annähernd ausgewogenen Verhältnis wird als gelungenes Leben empfunden und angestrebt. Jene, die ihr Leben aktiv gestalten, bringen ein Mehr an sozialer Kompetenz mit. Sie lernen on und off the Job komplexe Beziehungsstrukturen zu nützen um sich darin zu bewegen.

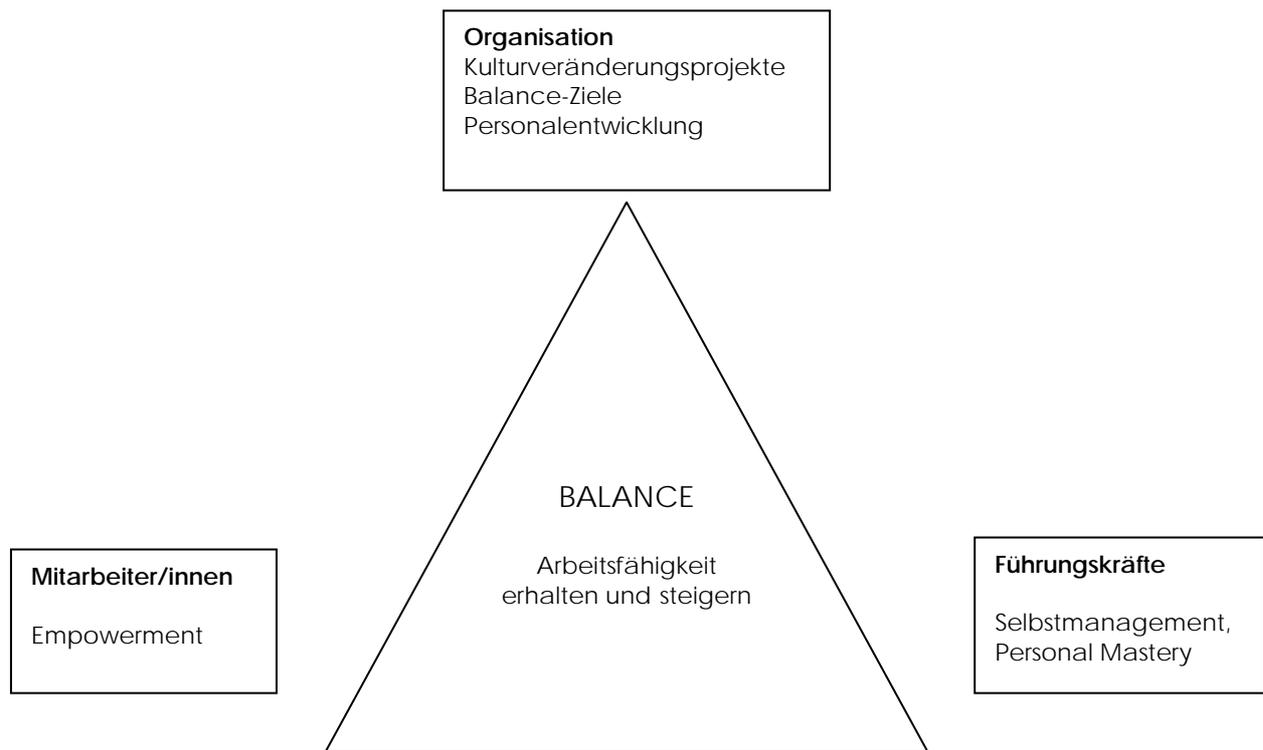
Es geht um mehr als die viel genannte Work-Life-Balance, die das Bild einer Waage konstruiert, in der Leben und Arbeit als Gegensätze in den Schalen liegen. Wählt man das eine, kann man das andere nicht haben. In der Sprache des Marktes heißt das „hier Geld, da Ware“ oder in der Logik eines Raubüberfalls „Geld oder Leben“. Es geht aber nicht um Gegensätze oder Konkurrenz, es geht vielmehr um Koexistenz. Menschen wollen Leben in die Arbeit bringen, wollen Arbeit als Sinn gebend und Identität stiftend erleben. „Life is what happens to you while you are

busy making other plans” sagte John Lennon. In diesen Refrain möchte niemand einstimmen.

## ***2. Eckpunkte in Balance***

Die Neuordnung gesellschaftlicher Strukturen, der Wegfall von Traditionen, die Vielfalt an Lebensmöglichkeiten stellen hohe Anforderungen an Mitarbeiter/innen, an Führungskräfte und an die Organisationen, in denen sie arbeiten. Menschen und Organisationen können die Kompetenz die Balance zu halten oder neu zu gewinnen - also mit Unerwartetem Struktur bildend umzugehen - erwerben und stärken.

Führungskräfte sind mit dem Anspruch konfrontiert, dass sie die Pflicht hätten, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass Menschen ein so erfülltes Leben wie möglichen führen können (vgl. Senge 1996, 172). Diese Aufforderung zum Balancieren erfordert einen Rahmen, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter/innen ihre eigene Balance entwickeln können. Die Verantwortung für Balance darf nicht nur als individuelles Problem angesehen werden. Selbstbestimmte Menschen, die um ihren Wert wissen und lernbereit sind, erwarten Unterstützung und Förderung durch ihre Vorgesetzten und durch das Management ihrer Organisation. Eine dynamische Balance zwischen den Polen Organisation – Führung – Mitarbeiter/innen eröffnet die Chance auf individuelle und organisationale Weiterentwicklung.



## **2.1 Schlüsselfaktor Mensch - der Beitrag der Organisation zur Balance**

Wenn eine Organisation die Voraussetzungen schaffen möchte, damit die Ressourcen der einzelnen sich entfalten können, erfordert das die Bereitschaft zu investieren und umzudenken. Für Social Profit-Organisationen, die noch mehr als die meisten anderen Organisationen personalabhängig sind, können diese Investitionen den Unternehmenswert unmittelbar beeinflussen. Sie sind ein Beitrag um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, verringern die Fluktuation und ermöglichen die Erhaltung und Vermehrung von Wissen in der Organisation. Mitarbeiter/innen, die ihre eigenen Vorstellungen von Beruf und Privatleben umsetzen können, gehen motiviert, konzentriert und kreativ an ihre beruflichen Aufgaben heran.

Im „Fieldbook zur Fünften Disziplin“ (vgl. Senge et al. 1996, 254) führt Charlotte Roberts neben dem finanziellen Kapital die Investition von Wissen, Zeit und Aufmerksamkeit an sowie der Mühe, die Infrastruktur neu zu gestalten. Diese Investitionen kommen Personal Mastery, einer der Kerndisziplinen einer lernenden Organisation nach Peter M. Senge zu Gute. Personal Mastery zu fördern bedeutet

nichts anderes als eine Art von Rundum-Entwicklungsangebot bereit zu stellen, das nicht nur die berufliche Aus- und Weiterbildung, sondern weit darüber hinausgehende Lernprozesse ermöglicht.

Für viele Organisationen bedeutet dieses ganzheitliche Denken, möglichst viele Dimensionen menschlichen Seins anzusprechen, ein radikales Umdenken. Möglicherweise beinhalten manche Leitbilder und Visionen bereits Ansätze dazu, die jedoch selten Anbindung an den Alltag gefunden haben.

Kulturveränderungsprojekte, aber auch Diversity Management-Konzepte sind geeignet um eine Organisation in Balance zu schaffen.

### **2.1.1 Diversity Management als Balance-Strategie**

Mitarbeiter/innen in ihrer Unterschiedlichkeit wahrzunehmen und diese Vielfalt für die Organisation fruchtbringend zu managen, wird mehr und mehr zum kritischen Erfolgsfaktor und zum strategischen Vorteil. Frauen und Männer, Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, aus verschiedenen Kulturen, mit verschiedenen Muttersprachen, mit unterschiedlichen Berufsbiographien haben unterschiedliche Balance-Bedürfnisse und brauchen unterschiedliche Förderung. In immer mehr sozialen Organisationen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Religionsbekenntnissen, was bis hin zur Gestaltung des Angebots in Betriebskantinen von Relevanz sein kann.

Diversity Management als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung ermöglicht es, mit diesen Unterschieden umzugehen. Im Blickfeld steht das gesamte Denken und Handeln einer Organisation.

Neue Fragen stellen sich:

- Welche Strukturen in unserer Organisation begünstigen/hemmen Balance?
- Inwieweit entspricht unser Angebot noch den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter/innen?
- Welche Unterstützung müssen wir bereitstellen, damit alle entsprechend ihrer Ausgangslage an der Erreichung unserer Ziele arbeiten können?

- Was brauchen unsere Mitarbeiter/innen um arbeitsfähig und im umfassenden Sinn gesund zu bleiben?
- Was brauchen sie um ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu steigern?

Organisationskulturanalysen, Diversity Audits und Personaldatenbanken mit relevanten Diversity-Kriterien sind Grundlagen um für organisationsspezifische wichtige Fragen formulieren zu können. Die Ergebnisse fließen nach entsprechender Analyse und Bewertung in ein Konzept für Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung.

Weiterbildungen, die z.B. in einem Bildungspass gesammelt werden können, respektieren die individuelle Folie der Balance der einzelnen Mitarbeiter/innen:

- **Empowerment**  
Bewusstsein bildende Maßnahmen und Angebote unterstützen Menschen, ihre Balance-Bedürfnisse wahrzunehmen und ihre Stärken zu entdecken  
(Weiter)Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenzen  
Aktive Förderung von Mitarbeiter/innen, Anforderungen aus Beruf und Privatleben besser zu koordinieren
- **Training der Fähigkeiten und Fertigkeiten**  
Fachliche Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung

Organisationsentwicklung gewährleistet die Neuordnung der Strukturen, um die Bedingungen für Diversity Management optimal zu gestalten.

Die Personalentwicklung als ständige Begleitung und Beraterin von unternehmensinternen Umstrukturierungsmaßnahmen spielt bei der Einführung von Diversity Management-Konzepten, die das Individuum und dessen selbst gewählten Balance-Anspruch in den Mittelpunkt stellen, eine große Rolle. Pauschallösungen sind wenig hilfreich, wichtig ist die individuelle Unterstützung. Wenn Bildungsprogramme nicht nur einseitig auf die berufliche Verwertbarkeit ausgerichtet sind, wird implizit vermittelt, dass es dem Unternehmen um mehr als die ökonomische Verwertbarkeit und den Return on Investment geht.

## **2.1.2 Balancieren und jonglieren – Herausforderungen an Führungskräfte**

In vielen Social Profit-Organisationen sind aufgrund ihrer Größe, ihrer Geschichte und nicht zuletzt aufgrund enger budgetärer Rahmenbedingungen Personalentwicklungs-Aufgaben an die Führungskräfte delegiert. In diesem Rahmen gibt es eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten, um die Potenziale und die Leistungsbereitschaft von Mitarbeiter/innen zu fördern.

Die persönliche Balance von einzelnen Menschen zu achten und sie dabei zu unterstützen, erfordert im konkreten Alltag, die Handlungen an diesem Faktor zu orientieren. Soziale Kategorien und Kompetenzen sind wichtig geworden. Manches, was früher dem privaten Bereich zugeordnet wurde, wird jetzt im Beruf eingefordert. Mit Gefühlen umgehen und Vertrauen aufbauen zu können gelten als erfolgsbestimmende Qualitäten. Neben Fachkompetenz sind sowohl die Sozial- als auch die Coachingkompetenz von Menschen in Führungspositionen gefragt. Wiewohl immer mehr Organisationen systematische Führungskräfte-Rekrutierung und –Ausbildung pflegen, erhalten viele leitende Mitarbeiter/innen wenig Unterstützung, wenn es um die Fürsorge für ihre eigene Balance geht.

### **Balance in eigener Sache**

Nur wer aus seiner Mitte agiert, kann in Balance kommen und Balance-Bedürfnisse in seinem Umfeld wahrnehmen. „Veränderungsmanagement bedeutet daher für die betroffenen Entscheidungsträger immer zuallererst Selbstveränderung, eine Einsicht, die in der Praxis noch nicht allzu weit verbreitet ist.“ (Wimmer 2004, 36)

So unterschiedlich die Ansprüche an Balance sein können, so unterschiedlich ist die Mitte, das Energiefeld, aus dem heraus Menschen handeln. Was auf Beobachter/innen gehetzt und getrieben wirkt, kann für manche Führungskräfte durchaus noch genussvoll sein. Es kann Phasen geben, in denen der berufliche Einsatz der wichtigste Meilenstein für die eigene Lebenszufriedenheit ist.

In aller Regel brauchen Menschen zumindest kurze Auszeiten, um ihren Standort zu reflektieren und ihre Bedürfnisse wahrzunehmen. Der Anspruch an Leben in Balance darf allerdings keinen zusätzlichen Druck verursachen. Es geht nicht darum, Management-Methoden auf das Privatleben anzuwenden (auch wenn das durchaus

manchmal nützlich sein kann). Schon wenn man Beruf, Freizeit, Beziehungen, Werte, Sinn, Spiritualität etc. als Portfolios sieht, beginnt man analysierend und sich selbst beobachtend diese Portfolios zu managen.

Bewährte Selbstmanagement-Techniken sind:

- Vereinbarungen mit sich selbst treffen
- Neben den beruflichen auch private Termine im Kalender notieren
- Kalender in unterschiedlichen Farben führen (wer für die verschiedenen Balance-Bereiche unterschiedliche Farben verwendet, kann an der Buntheit seines/ihres Kalenders zumindest die zeitliche Ausgewogenheit ablesen).

Auf Balance zu achten heißt im beruflichen Kontext nachhaltig mit der eigenen Arbeitskraft umzugehen, damit Gesundheit und Motivation erhalten bleiben.

Allzu viele Management-Techniken verträgt das Privatleben allerdings nicht. Um nicht ihrerseits außer Balance zu geraten, sollten die Eigengesetzlichkeit und die Leistungsfreiheit privater Beziehungen nicht dem Diktat eines übermächtigen Lebensmanagements geopfert werden. Führungskräfte kennen das Einsamkeitsgefühl im beruflichen Umfeld, wenn sie Entscheidungen treffen und mittragen müssen. Sozialer Rückhalt im Privatleben und Akzeptanz ohne Leistungsbeweise bringen zu müssen lassen Menschen in Leitungspositionen freier agieren, da sie nicht auf die soziale Anerkennung am Arbeitsplatz alleine angewiesen sind.

Um in Balance zu bleiben oder wieder in Balance zu kommen, kann Coaching als individuelle Unterstützung einen wichtigen Beitrag leisten.

### **Rahmen für Balance bereitstellen**

Wer die eigene Balance wertschätzt, kann mit allem geforderten Respekt vor der Individualität der anderen deren Balance-Entwicklung fördern, ohne diese nur für die Ziele der Organisation zu instrumentalisieren. Dialogische Fähigkeiten wie aufrichtiges Interesse für die anderen, wahrnehmen dessen was ist, aufmerksames Hinhören und „aus dem Herzen sprechen“ erleichtern das Eingehen auf das Gegenüber.

Es liegt in der Verantwortung von Führungskräften, die Individualität von Menschen zu erkennen und für die Ziele des Unternehmens zu nützen. Ziel aller Balance-Angebote im beruflichen Kontext bleibt immer, die Arbeitsfähigkeit zu fördern, zu erhalten und nötigenfalls wiederherzustellen, den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen gerecht zu werden und unterstützende Maßnahmen anzubieten und dabei die persönliche Autonomie der/des einzelnen zu achten.

**Konkrete Maßnahmen auf Organisations- und Führungskräfte-Ebene (neben den oben beschriebenen Weiterbildungskonzepten):**

- Mitarbeiter/innen-Gespräch um Balance- und Diversity-Themen (Gesundheit, Hobbies, Gender, Lebensphase, spirituelle Bedürfnisse etc.) erweitern
- Fähigkeiten und Kompetenzen aus dem privaten Umfeld erheben und einsetzen: Kindererziehung, Vereinsarbeit, Hausbau, Haushaltsmanagement, Pflege
- Programme zur Einbindung von Eltern während Kinderbetreuungszeiten
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Rückkehrgespräche nach längerer krankheitsbedingter Abwesenheit
- Gesundheitsprogramme
- Sabbaticals
- Gestaltung regenerationsfreundlicher Rahmenbedingungen (Pausenzonen, Kantinen)

### ***3. Balance in Gefahr***

Eines der Kennzeichen von Social Profit Organisationen ist die Unersetzbarkeit von Menschen. Jedes „Produkt“ und jede Dienstleistung hängt unmittelbar mit der Qualität der von Menschen erbrachten Arbeitsleistung zusammen. Kein Pflegeroboter und kein E-Learning-Programm für Menschen mit Behinderungen kann jemals in Konkurrenz zu menschlicher Betreuung, Pflege und Förderung treten. Es ist daher im Sozialmanagement strategische und direkt ergebniswirksame Führungsaufgabe, sich mit Balance-Themen in der Personalentwicklung auseinanderzusetzen.

Den meisten Menschen erscheint es allerdings, dass sie zunehmend aus der Balance kommen, dass sie mehr und schneller, jedenfalls unter mehr Druck arbeiten müssen. Manche Organisationen stecken mitten in Veränderungsprozessen und haben tatsächlich mehr Druck auszubalancieren. Qualitätsmanagement, Dokumentation und das Dranbleiben an relevanten Entwicklungen fordern neben den Kernprozessen Zeit und Aufmerksamkeit. Mehr Arbeit muss von weniger Menschen bewältigt werden. Von den kundennahen Abteilungen und Einheiten wird flexible Reaktion auf Kund/innen und Märkte verlangt, die Dienststellen haben für gute Auslastung zu sorgen.

Besonders viel von dem Druck landet auf den Schultern der Führungskräfte jener kundennahen Abteilungen. Sie fühlen sich oft als der Inhalt eines Sandwich und werden von zwei Seiten belagert. Viele von ihnen berichten, dass sie großes Augenmerk auf die Balance ihrer Mitarbeiter/innen legen und versuchen, so unterstützend wie möglich zu agieren. Täglich sind sie gefordert, förderliche Bedingungen für Balance zu schaffen. Selten werden sie dabei durch die Organisationsstrukturen getragen, da sie meist nicht einmal die Möglichkeit haben, Mitarbeiter/innen selbständig auszuwählen. Hier sind Balance-Konzepte als Backup für die Balance-Künstler/innen gefragt, damit sie nicht ihrerseits aus der Balance geraten.

Leitbilder sozialer Organisationen enthalten oft Sätze wie „Menschen in ihrer Würde achten“ oder „Wir respektieren jeden Menschen als Individuum mit seinen körperlichen, sozialen, seelischen und spirituellen Bedürfnissen“. Wenn es gelingt, die Gültigkeit dieser Leitsätze nicht nur auf die Kund/innen sondern auch auf die Mitarbeiter/innen zu beziehen, ist das ein guter Ausgangspunkt um Balance zu finden und zu halten.

#### Literaturverzeichnis:

Csikszentmihalyi, Mihaly (2001): Lebe gut! Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen. München: dtv.

Dhority, L. Freeman/Hartkemeyer, Martina und Johannes F. (2. Auflage 1999): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart: Klett-Cotta.

Fritz, Hannelore (2003): Besser leben mit Work-Life-Balance. Wie Sie Karriere, Freizeit und Familie in Einklang bringen. Frankfurt: Eichborn.

Joppe, Johanna/Ganowski, Franz-Josef/Ganowski, Christian (2001): Chefsache Privatleben. Mit Managementmethoden zur persönlichen Balance. Frankfurt: Campus.

Seiwert, Lothar (2002): Das Bumerang-Prinzip. Mehr Zeit fürs Glück. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH.

Senge, Peter M. (1996): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Senge, Peter M. et al. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.

Varga von Kibéd, Matthias/Sparrer, Insa (2000): Ganz im Gegenteil.

Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Wimmer, Rudolf (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? Basel: OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 1/2004, S. 26-39.