

## **Lebe im Gleichgewicht**

Schaffen Sie es auf die Bremse zu steigen? Möchten Sie manchmal alles gleichzeitig erledigen? Wie leicht fällt es Ihnen abzuschalten? Sind sie manchmal erschöpft, ungeduldig, gereizt, müde? Können sie sich wenig konzentrieren, schlafen Sie schlecht, haben sie Ängste und Selbstzweifel? Möchten Sie manchmal alles hinwerfen und aussteigen?

Die Flut von Informationen, mit der wir täglich konfrontiert sind, die Schnelligkeit unserer Zeit, die Komplexität unseres Lebens, der Mangel an Auszeiten lassen uns oft gegen unsere Ressourcen arbeiten und leben. Globalisierung, der rasante technische Fortschritt sollten zwar unsere Arbeitsprozesse erleichtern und die Lebensqualität fördern, verlangen aber auf der anderen Seite immer höhere Qualifizierungen, noch mehr Lernbereitschaft, flexibleres Denken und große Mobilität. Zeit wird ein immer wertvolleres Gut und Kosten spielen eine immer größere Rolle. Die Arbeitsaufgaben werden immer komplexer und dynamischer, während gleichzeitig die Mitarbeiterressourcen reduziert werden. Neue Arbeits- und Organisationsformen, die die alten Ordnungsmuster zerstören, verlangen Umorientierung und ziehen wachsende Unsicherheit nach sich. Alte Ordnungen und Bindungen gehen verloren, Arbeits- und Privatleben sind nicht mehr klar abgrenzbar. Komplexe soziale Systeme, Organisationen und Familien verlieren ihre bisherige Bedeutung. Der gesellschaftliche Status von Werten, Vorbildern und stabilen Beziehungen wurde in den Hintergrund gedrängt. Steigende Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich lassen uns immer weniger Zeit, die Batterien aufzuladen. Wirtschaft und Gesellschaft fordern uns auf, im Bezug auf unser Leben und unseren Beruf flexibler zu sein und unser Privatleben beruflichen Erfordernissen anzupassen.

Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von Arbeit und Freizeit und Lebensqualität im Zusammenhang mit einem neuen Status der Arbeit sind in unserer Gesellschaft deshalb zunehmend präsent. In Betrieben und Organisationen sollte auf die sozialen Bedürfnisse besonders Wert gelegt werden, um den Mitarbeitern als Gegenpol zu ihrer Arbeit den erforderlichen Ausgleich zu ermöglichen.

Ein neuer Begriff, jener der Work Life Balance wurde geprägt und steht für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit, Freizeit, Familie, Pflege von sozialen Beziehungen und Kreativität. Es gilt, Belastungen und Anforderungen auf der einen Seite mit Ressourcen auf der anderen Seite in der Waage zu halten. Die Belastungen und Anforderungen sollen durch hinreichende Regenerationsphasen ausgeglichen werden. Bei beanspruchenden Lebensereignissen ist nicht nur deren Anzahl sondern vor allem auch deren subjektive Bewertung und die Länge der Zeiträume zwischen ihnen wesentlich. Erfolgreiches Stressmanagement und persönliches „Entspannungsprogramm“ sind sowohl für Krisensituationen als auch für Vorbeugung unverzichtbar.

So verschieden Menschen sind, so verschieden ist auch ihre individuelle Belastbarkeit. Das Individuum reagiert unterschiedlich auf verschiedene situationsbedingte, organisatorische, gesellschaftliche, familiäre und Umwelt bedingte Herausforderungen. Andererseits hat jeder Mensch seine eigenen Strategien, um mit Belastungen umzugehen. Menschen stehen individuell diverse Ressourcen und Puffer zur Verfügung. Lärm, Stress, Arbeitsbelastungen, Life Events, Schicksalsschläge wirken unterschiedlich auf die Person ein und werden ebenso unterschiedlich verarbeitet.

Belastungen und Anforderungen dürfen nicht zu Überforderung führen, sie müssen abgepuffert werden. Geschieht dies nicht, entstehen Stressphänomene, Burnout und Erschöpfung. Langfristig sollen sich keine unerwünschten Auf- und Abschaukelungsprozesse entwickeln, die später kaum noch in den Griff zu bekommen sind. Arbeits- und Gesundheitsverhalten entwickeln sich in dynamischen Wechselwirkungen aus Person, Situation und Berufswelt.

Es gibt nicht die Stressreaktion, Stress ist ein Prozess. Unsere Vorfahren reagierten auf viele Anforderungen mit Kampf oder Flucht. Bei beidem verbrauchte der Organismus sehr viel Energie. Für das Überleben war daher immer ein Höchstmaß an Energie bereitzustellen. Diese vererbte Reaktion bereitet dem heutigen Menschen die häufigsten Stressprobleme. Die Anforderungen vieler moderner Arbeitsplätze bedürfen nur sehr weniger Energien für die Muskeln. Stress wird daher oft als Energieüberschuss erlebt. Lärm, schlechte Beleuchtung, flimmernde Bildschirme und Zeitdruck sind Dauerstressoren, die selten bewusst wahrgenommen werden.

Instabile Computerprogramme, plötzliche Rechnerabstürze, fehlerhafte Geräte, Spiegelungen am Bildschirm stellen akute Stressoren dar. Mangelnde Vorbereitung, unzureichende Einschulung, fremdbestimmtes Arbeiten, undurchsichtige Abläufe aber auch Unterforderung lassen Belastung entstehen. Andererseits scheint ein gewisses Ausmaß an Stresserleben lebensnotwendig zu sein.

Stressoren sind alle Reize, die eine gewisse Intensität oder Dauer über- oder unterschreiten, wie Reizüberflutung oder Deprivation (Mangel, Verlust, Entzug von etwas Erwünschtem). Verdrängte Aggressionen und die damit einhergehende Erregungsbereitschaft des Körpers können zur Bildung von Krankheiten führen. Körperliche Beschwerden beeinträchtigen die Lebensqualität und das psychische Befinden. Antriebsarmut, emotionale Leere, Gesundheitsängste und andauernde Verstimmtheit produzieren eine Vielzahl körperlicher Symptome. Chronischer Stress führt zu einer Beschleunigung des Alterungsprozesses in allen Geweben.

Objektive Stressoren, wie Schlafentzug, Verletzungen, Krankheiten, schwere Operationen, Verbrennungen, Unterkühlung, Hitze, Kälte, Hunger, Durst, Lärm, monotone Arbeit, Unterforderung und Überforderung, schlechte Lebens- und Arbeitsbedingungen, Nichterfüllung wesentlicher Bedürfnisse sind Phänomene, die alle Menschen betreffen.

Subjektive Stressoren, wie negative Denkmuster, die Neigung zu Ungeduld, Ärger, Wut, Angst, Feindseligkeit, Dominanzstreben oder Konkurrenzdenken, falsche Situationsbewertungen, Schwarzsehen, Hineinsteigern, selbst gemachter Zeit- und Leistungsdruck, zu hohe Erwartungen, Enttäuschungen, eingebildete Bedrohung oder Hilflosigkeit, werden durch den eigenen Charakter, die subjektive Persönlichkeit hervorgerufen.

Stressreaktionen werden durch belastende Reize (Stressoren) ausgelöst, die man in unterschiedlicher Weise klassifizieren kann. Als **chemische Stressoren** sind Drogen oder Chemikalien bekannt. **Körperliche Stressoren** treten z.B. in Form von Hitze, Kälte, Lärm, Hunger, Infektionen und Verletzungen auf. **Seelische Stressoren** stellen Versagensängste, Zeitdruck, Leistungsüberforderung- bzw. Unterforderung und Prüfungssituationen dar. **Soziale Stressoren** zeigen sich in Form von Konflikten,

Meinungsverschiedenheiten, Verlust von Angehörigen und Ablehnung durch andere Menschen, Isolation, Gruppendruck, Rivalität und Intrigen.

Aus Sicht der Psychologie sind seelische und soziale Stressoren interessant, wie sie im Arbeitsbereich auftreten können:

- organisationsbedingte Stressoren wie z.B. bürokratische Strukturen, steile Hierarchien, unklare Kompetenzen
- rollenbedingte Stressoren wie z.B. Rollenunklarheit oder Rollenkonflikte
- personenbedingte Stressoren wie z.B. durch Übermotivierung, Unsicherheit, Ängste, mangelnder Bezug zur Arbeit, Konflikte zwischen Familie und Karriere.

Generell haben sich infolge des technischen Wandels die Belastungsschwerpunkte verlagert. Körperliche Belastungen nehmen tendenziell ab, während psychisch-geistige Belastungen steigen. Belastungen entstehen u. a. bei Berufsgruppen, bei denen der Biorhythmus durcheinander gerät (z.B. bei Schichtarbeit).

Einschneidende traumatische Ereignisse wie Unfälle und Katastrophen können zur posttraumatischen Belastungsreaktion führen. Die Symptome treten unter Umständen erst Monate nach dem erlittenen traumatischen Erlebnis auf und äußern sich nach anfänglicher Abgestumpftheit u. a. in nervöser Reizbarkeit, Kontaktstörungen und Depressionen.

Aber auch positive Veränderungen wie ein neuer Arbeitsplatz oder die Geburt eines neuen Familienmitgliedes können die Fähigkeit eines Menschen, Krankheiten abzuwehren, beeinträchtigen.

Der Bezug zwischen Arbeit und Privatleben stellt sich in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich dar. In der ersten selbstständigen Lebensphase möchte man zunächst etwas aufzubauen, beruflich erfolgreich sein, eine Familie gründen, sich etwas leisten können. Mit hoher Motivation geht man an das Leben heran und übersieht oft die eigenen Grenzen. Das ändert sich in späteren Lebensphasen. Gesundheit und Leistungsfähigkeit im fortgeschrittenen Alter können unter Überforderung in jungen Jahren leiden. Die langfristigen Prozessverläufe in ihren dynamischen Wechselwirkungen und Ab- oder Aufschaukelungseigenarten

sind äußerst wichtig, werden aber bislang vielfach vernachlässigt. Zahlreiche Stressmodelle und Konzepte aus der Life Event Forschung oder der Epidemiologie (Lehre von der Entstehung von Krankheiten), gehen von bestimmten Situationen bzw. Ereignissen und Stressoren aus, die zu Schädigungen wie z. B. Herzinfarkt, Burnout oder Depression führen können, wenn sie nicht entsprechend aufgefangen werden.

Gesundheit und Sicherheit, Lebensqualität, soziale Unterstützung, Verantwortung, Selbstorganisation und Selbstlernkompetenzen, Regression auf primitive Verhaltensmuster, Unsicherheit, die Situation adäquat zu bewältigen, Angst, Ärger spielen hier eine bedeutende Rolle. Beispielsweise stimmt der Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit bzw. Wohlbefinden in den neuen Arbeitsformen nicht. Zwar steigt mit dem Handlungsspielraum die Arbeitszufriedenheit, aufgrund des Arbeitsdrucks sinkt aber das Wohlbefinden.

Gleiches gilt für die andere Seite. Auch Unterforderung kann zum Problem werden. Durch Anforderungsarmut oder als Folge psychischer Sättigung können Schäden auftreten. Weckt man Neugier und Interessen, fördert man die Neudefinition von Zielen und die Bereitschaft zu Neuem bzw. Experimentierfreude, wird die Verschwendung vorhandener Ressourcen vermieden. Wird dies nicht genügend beachtet, folgen Sinnleere, Fehlverhalten, wie beispielsweise die Flucht in die Sucht. Neugier, Interessen, Experimentierfreude usw. müssen mit Anforderungen ausbalanciert werden. Wer sich über- oder unterschätzt sucht sich inadäquate Herausforderungen. Die Balance zwischen Herausforderung und Erholungsphase muss so gelingen, dass es langfristig nicht zu Über- oder Unterforderung kommt. In der Folge kann dies zu Phänomenen wie Burnout, vitaler Erschöpfung, Immunschwäche oder diverse Erkrankungen wie etwa im Herz-Kreislauf-Bereich (Herzinfarkt oder Schlaganfall), im psychiatrischen Bereich (wie Depressionen) oder im psychosomatischen Bereich (körperliche Krankheitsphänomene) nach sich ziehen. Ressourcen verstärken gewünschte Energien und Aktivitäten, Puffer lindern die Auswirkungen negativer Energien. Wenn eine Person bereits im Burnout oder einer Depression ausgelaugt gestrandet ist, kommt das Angebot zu spät, Ressourcen aufzubauen. Sie ist gar nicht mehr in der Lage, dieses anzunehmen.

Insofern wäre mit Blick auf eine neue Qualität der Arbeit von den Mitarbeitern und Führungskräften etwas zu erwarten, das man als Gesundheitskompetenz bezeichnen könnte. Gesundheit ist nach heutigen Vorstellungen nicht ein Zustand sondern ein dynamischer Entwicklungsprozess, der immer wieder neu herzustellen ist. Das jeweilige Gesundheitsniveau und damit auch die entsprechende Leistungsfähigkeit ergeben sich aus dem momentanen Verhältnis aus Schutz- und Risikofaktoren.

Wie ist Gesundheitskompetenz konkret zu verstehen und wie ist sie zu erwerben? Gesundheitskompetenz in Organisationen heißt, sich selbst gesund zu verhalten und andere dahingehend zu beeinflussen. Dies hinsichtlich Geist, Seele, Körper (Fitness) und sozialer Umgebung. Das erfordert nicht nur entsprechendes Wissen sondern dessen praktische Umsetzung. Ein Problem in Organisationen, aber auch in der persönlichen Einstellung, besteht in der Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten, zwischen Wollen und nachhaltigem Tun, sowohl in Bezug auf die eigene Person, als auch auf andere Menschen.

Die Zukunft in der Lebensplanung und Gesundheitsvorsorge liegt in einem gesunden Ausgleich zwischen Belastung und Erholung. Langfristige Konzepte zur Sicherung eines gesunden und sicheren Verhaltens mit Blick auf die gewünschte Lebensqualität werden im Vordergrund stehen.

Probleme ergeben sich, wenn nicht bekannt ist, wie man sich gesund verhalten soll oder was optimale gesundheitliche Voraussetzungen für die Mitglieder eines Betriebes bzw. einer Organisation wären. Dementsprechend kann man dann auch nichts für sich und die Organisation umsetzen.

### **Die Kosten- und Ressourcenfrage**

Als häufigstes Argument einer nicht praktizierten Gesundheitsvorsorge beziehungsweise einer mangelnden Fürsorge für die Mitarbeiter ist das Kosten- bzw. Ressourcenargument. Vorsorge und Fürsorge kosten Geld, das ist Tatsache. Meist wird aber vergessen, dass es sich rechnet, wenn der Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeitern eine konstruktiv großzügige Einstellung zeigt. Die Mitarbeiter fühlen sich dann besser aufgehoben, weisen eine höhere Motivation auf. Sie werden sich

gegenüber dem Arbeitgeber solidarisch zeigen und Herausforderungen gerne annehmen. Arbeitsunterbrechungen, eingeplante Erholungspausen, Sport- und Fitnessprogramme während der Arbeit beanspruchen zwar Zeitressourcen, steigern aber Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter enorm.

### **Was ist zu tun?**

In vielen großen Konzernen wird entsprechende Vorsorge getroffen und es wurden Einrichtungen geschaffen, um die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit zu fördern, beziehungsweise einen Ausgleich zwischen Belastung und Entlastungen herzustellen. Damit wird die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert, langfristig werden auch höhere Profite erzielt. Fitnessförderung, Gesundheitsprogramme, soziale und psychologische Betreuung in Betrieben und Organisationen steigern Leistungsfreude, Leistungswillen und Leistungsfähigkeit, was für den Betrieb oder die Organisation höhere Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität bedeutet.

Das menschliche Sein setzt sich aus Geist, Seele und Körper, zusammen. Diese drei Komponenten sollen sich im Gleichgewicht befinden, damit wir in der Lage sind, die Herausforderungen des Lebens zu meistern. Alle großen Kulturen dieser Erde verfügten über Instrumentarien, Techniken und Wissenschaften, den Körper gesund und fit zu halten und den Geist zu trainieren. Noch heute sind Yoga, Chi Gong, Tai Chi, diverse fernöstliche Kampfsportarten, aber auch einige sportliche Disziplinen aus dem alten Griechenland, Beispiele für solch altes Wissen.

In der Arbeitswelt ist wieder ein Ausgleich zwischen Belastung und Entlastung zu schaffen. Die Tendenz, dass von Arbeitnehmern immer höhere Leistungen verlangt werden, die über ihre persönliche Leitungsgrenzen hinaus gehen, führt zu einem beängstigenden Ansteigen von Berufskrankheiten, Stressfolgen, psychosomatischen Störungen, gesellschaftlichen und sozialen Spannungen. Die Gesellschaft wird kränker, soziale Mechanismen funktionieren nicht mehr. Zunehmend mehr Menschen sind den Belastungen, die ihre Arbeit an sie stellt, nicht mehr gewachsen.

### **Wie ist Work Life Balance zu erreichen?**

Die so genannte westliche Gesellschaft ist derzeit intensiv auf der Suche nach dem „Stein der Weisen“, der uns körperliche und geistige Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit, ein optimales Lebensgefühl und langes Leben bringen soll. Die Gefahr dahinter ist jedoch, dass mit gesteigerter Leistungsfähigkeit noch höhere Leistungen erreicht werden sollen.

Für die Frage der neuen Qualität von Arbeit sind konkrete Handlungsempfehlungen und Lernprogramme zum Erwerb von Gesundheitskompetenz zu erarbeiten. Sie sollen ermöglichen, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Organisations- und gesellschaftlicher Ebene eingreifende und vor allem präventive und innovative Maßnahmen zu entwickeln, die den Menschen zu mehr Lebensqualität durch eine Optimierung der Work Life Balance verhelfen.

Unseren Körper in Form zu halten, garantiert, dass er gesund und leistungsfähig ist und wir alle Aufgaben erfüllen können, die das tägliche Leben an uns heranträgt. Wenn unser Geist fit ist, sind die Denkprozesse bis ins hohe Alter aktiv. Eine gesunde Seele ermöglicht es, uns als Menschen weiter zu entwickeln.

Achten Sie auf Ihren Körper. Finden Sie bezüglich Qualität und Menge an Nahrung das richtige Maß. Trainieren Sie Ihren Geist, setzen Sie ihn keinen Über- oder Unterbelastungen aus, aber fordern Sie ihn stets. Achten Sie darauf, dass trotz aller seelischen Belastungen keine dauernden Schäden an Ihrer Seele entstehen. Das römische Sprichwort von einem gesunden Geist in einem gesunden Körper hat nichts an Bedeutung verloren. Familie und soziales Umfeld sind unverzichtbare Ressourcen. Es gilt, die Balance zwischen Arbeit, Familie, Freizeit, Kreativität und Freundeskreis zu halten. Kein Feld sollte im Vordergrund stehen, ein ausgeglichenes Verhältnis ist wichtig. Davon profitieren Sie selbst, ihre Umgebung, aber auch der Arbeitgeber.