

Friederike Höher und Gisela Steenbuck

Personenbezogene Beratung und regionale Strukturpolitik – Ein integratives Beratungskonzept zur Work-Life-Balance

Ein Modellprojekt in der Märkischen Region



Friederike Höher

Heinrich-Overbeck Weg 5, 58239 Schwerte
f.hoeher@kircheundgesellschaft.de

Diplompädagogin, Studium in Organisationspsychologie, Studienleiterin am Institut für Kirche und Gesellschaft der Ev. Kirche von Westfalen in Iserlohn, Trainerin und Coach.



Gisela Steenbuck

Robert-Koch-Str. 58, 44143 Dortmund
E-Mail: g.steenbuck@web.de

Diplom Pädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Dortmund, freie Praxis für psychologische Beratung und Supervision, Ausbilderin für Personenzentrierte Gesprächsführung, Lehrbeauftragte an den Universitäten Köln und Essen, fachliche Beratung der GwG-Akademie

Für Gesundheit und Wohlbefinden der Menschen wird es immer wichtiger, dass eine Balance zwischen verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen sowie unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen und Wertorientierungen gelingt, denn Bedingungen modernen Lebens wie entgrenzte Arbeitszeiten, immer schnellerer Wandel in der Arbeitswelt, prekäre Arbeitsverhältnisse, Veränderungen der Lebensformen und des Geschlechterverhältnisses bedeuten besondere Herausforderungen für Arbeitnehmer wie Unternehmen. Um qualifizierte Arbeitskräfte zu binden und deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu entwickeln, brauchen Unternehmen Strategien individualisierter Personalpolitik. Wir stellen in diesem Artikel einen integrativen Beratungsansatz vor, in dem ein Work-Life-Balance Coaching von Individuen mit Strategien der Einwirkung auf das soziale Umfeld verbunden wird. Dieser Ansatz wird im Rahmen eines Projektes der europäischen Beschäftigungspolitik in der Märkischen Region zur Work-Life-Balance entwickelt und umgesetzt.

Work-Life-Balance: Schwierigkeiten und Strategien

Wir verstehen unter Work-Life-Balance das subjektiv empfundene, gelungene Verhältnis verschiedener Lebensbereiche zueinander. In Anlehnung an ein Modell von Peseschkian (1997) handelt es sich im Wesentlichen um die folgenden Bereiche, deren Bedeutung je nach Lebensphase und -situation variiert (vgl. Seiwert 2001, 77):

- *Sinn*: Selbstverwirklichung, Spiritualität, Erfüllung, Zukunftsfragen...
- *Leistung und Arbeit*: Beruf, Erfolg, materielle Möglichkeiten, Karriere...
- *Körper*: Gesundheit, Ernährung, Erholung, Entspannung, Fitness...
- *Kontakt*: Freunde, Familie, soziale Netze, Anerkennung...

Menschen ordnen ihre Tätigkeiten und Aktivitäten den o. g. Bereichen verschieden zu: Haus- und Erziehungsarbeit lässt Familie aus der Sicht von Frauen eher als Arbeit erleben – sie ordnen ihn weniger dem Kontaktbereich zu; Sinn lässt sich von beruflichem Erfolg und von Karriere schlecht trennen; und selbst Fitness und Gesundheit hat für

manche mehr mit Arbeit zu tun als mit Entspannung. Doch wie auch immer die vier Balancefelder subjektiv gefüllt werden mögen, es gilt Interessen- und Zeitkonflikte, die aus den verschiedenen Feldern und ihrem Zusammenspiel resultieren, so zu bewältigen, dass berufliche Leistungsfähigkeit und private Lebenszufriedenheit in Einklang stehen. Dabei sind alle Bereiche grundsätzlich gleichrangig. Die divergierenden Anforderungen können zeitlicher Art sein und zu zeitlichem Stress führen; sie können sich auf die Erwartungen und Ansprüche verschiedener Menschen (PartnerIn, Kinder, Chef etc.) beziehen und zu Rollenkonflikten sowie sozialen Konflikten führen. Und die fehlende Ausgewogenheit der Bereiche, z. B. wenn dauerhaft darauf verzichtet wird, einen dieser Lebensbereiche zu verwirklichen, kann ernsthafte gesundheitliche Folgen physischer und psychischer Art haben.

Work-Life-Balance stellt sich überdies aus folgenden Gründen als Schwierigkeit dar: Zunehmende Individualisierung der Gesellschaft sowie Veränderungen in der Arbeitswelt verursachen Stressoren auf psychischer, physischer und geistiger Ebene. Verschärft wird diese Entwick-

lung durch die permanenten Change-Prozesse in Organisationen und den daraus resultierenden Anforderungen an die Einzelnen, lebenslang zu lernen und sich ständig anzupassen. Die permanenten Veränderungsprozesse erfordern es, sich ständig zu überprüfen, neu zu inszenieren und die eigene Biographie immer wieder „neu“ zu schreiben, wodurch die einmal gewonnene Balance der Lebenswelten als höchst fragile gleich wieder in Frage gestellt werden kann. Hinzu kommen veränderte Lebensformen, bei denen Betroffene weniger auf traditionelle soziale Unterstützungssysteme zurückgreifen können bzw. einzelne erst aufgebaut und/oder durch kostenintensive Dienstleistungen am Markt ersetzt werden müssen. Das verschärft insbesondere die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Work-Life-Balance ist jedoch nicht nur ein drängendes Thema für einzelne Menschen, sondern auch für Unternehmen. Der demographische Wandel führt dazu, dass zukünftig trotz sehr starker branchenspezifischer und regionaler Unterschiede die aus Altersgründen ausgeschiedenen Beschäftigten nicht mehr ausreichend ersetzt werden können. Ein Fach- und Führungskräfte-mangel zeichnet sich also ab. Diese Entwicklungen veranlassen betroffene Unternehmen verstärkt darüber nachzudenken und Konzepte zu entwickeln, wie die Humanressource „gut qualifizierte Frauen“ besser genutzt werden kann. Dabei müssen die Unternehmen gleichzeitig vermeiden, dass diese Leistungsträgerinnen wegen der speziell in Deutschland seit Jahrzehnten gegebenen Schwierigkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf das Unternehmen verlassen müssen oder für verantwortungsvollere Aufstiegspositionen nicht zur Verfügung stehen können. Erwie-sener Maßen ist die Teilhabe von Frauen an Management-Positionen signifikant höher in den global agierenden Unternehmen mit Angeboten für gelingende Work-Life-Balance als bei eher regional agierenden Mittelständlern, die Derartiges noch nicht angehen (vgl. Personalführung 3/2006).

Diejenigen Unternehmen, die für Life-Balance attraktive Arbeitsplätze anbieten, können langfristig Spezialwissen und Erfahrungen der Beschäftigten sichern. Nebenbei steigt dadurch die Motivation der Mitarbeitenden: Nach Ergebnissen der Gallup-Studie (2003) sind die engagiertesten Arbeitskräfte in Deutschland zugleich diejenigen, die mit ihrem privaten Leben am zufriedensten sind. Gelungene Zeitarrangements sind ein Indikator für individuelle Lebensqualität.

Zeitarrangements zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind jedoch für Eltern nicht leicht herzustellen. Denn Flexibilisierung und Entgrenzungen der Arbeitszeiten orientieren sich bisher an den Produktionsrhythmen der Unternehmen, an Öffnungszeiten, Kundenbedürfnissen und Projektzielen. Die Belange von Kindern bzw. Familien der Beschäftigten werden dabei kaum berücksichtigt. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass sich eine Investition in familienfreundliche Personalpolitik und betrieblich unterstützte Angebote der Kinderbetreuung betriebswirtschaftlich rechnen, wobei vor allem geringere Personalrekrutierungskosten, geringere Kosten für Elternzeit, weniger Fehlzeiten, ein besseres Betriebsklima und erhöhte Produktivität zu Buche schlagen (vgl. BMFSJ 2003). Jedoch sehen sich nach einer Studie der Beruf & Familie GmbH (2003) nur zehn Prozent der Betriebe in der Lage, ein Angebot familienfreundlicher Maßnahmen weiter auszubauen, die meisten wegen „fehlender Geldmittel“. Beratung und Aufklärung über den betriebswirtschaftlichen Nutzen und Kostenvorteil dieser Maßnahmen und kreative Ansätze sind also dringend angezeigt.

Gesamtgesellschaftlich besteht ein Interesse an besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Hoffnung, auf diese Weise dem Geburtenrückgang, insbesondere bei gut qualifizierten Frauen, entgegen wirken zu können. Darüber hinaus würden auch bisher arbeitslosen Frauen Beschäftigungsverhältnisse dadurch ermöglicht, dass die Betreuung ihrer Kinder gewährleistet ist.

Der integrative Beratungsansatz zur Work-Life-Balance

Beratung, wie wir sie hier als emanzipatorisch verstehen, bezieht sich nicht nur auf die individuelle Situation der Betroffenen, sondern nimmt Bezug auf das größere System der regionalen Infrastruktur, regionaler Akteure und Betriebe. Das integrative Konzept verbindet Work-Life-Balance-Beratung von Personen mit der Einwirkung auf das soziale Umfeld (Betrieb, Familie, Partnerschaft) und auf die regionale Infrastruktur im Sinne eines Kontext-Coachings. Auf der strukturell-regionalen Ebene werden Workshops mit Betrieben und für die persönlich-individuelle Dimension Beratung der jeweils betroffenen Person angeboten – beides mit dem Ziel, eine bessere Work-Life-Balance in der Region zu ermöglichen.

Die Beratungssituation ist dabei zwar eine exklusive Beratungsbeziehung, in der/die Coachee ressourcenorientiert darin unterstützt wird, eigene Lösungen für ihre Work-Life-Balance im Kontext von persönlichen Ressourcen, Partnerschaft, Familie und Betrieb zu finden und umzusetzen. Darüber hinaus aber sollen – unter Wahrung der Anonymität – Erfahrungen aus der Beratung aufgearbeitet werden und in lokale Initiativen vor Ort und in die Zusammenarbeit mit Betrieben einfließen, um die Problematik auch auf der strukturellen Ebene angehen zu können. Das Projekt versteht sich damit als eingebettet in einen Arbeitszusammenhang von regionalen AkteurenInnen und Projekten, die sich um die Verbesserung der Work-Life-Balance in der Region bemühen und dabei Synergien nutzen können. Work-Life-Balance-Beratung gilt dabei auch als ein Baustein in einer individualisierten Personalpolitik in Unternehmen und soll als solche gefördert werden, neben z. B. betriebsgestützten Angeboten der Kinderbetreuung, an die Lebenssituation angepasste, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Gesundheitsförderungsprogrammen und Wiedereingliederungsangeboten nach der Elternzeit.

Das Beratungskonzept dürfte insbesondere für diejenigen BeraterInnen

von Interesse sein, die bewusst an der Schnittstelle System (Unternehmen) und Person intervenieren. Und dies wird eine wachsende Zahl von Coaches betreffen, die auf der Basis von sog. Dreiecksverträgen zwischen Coach, Coachee und dessen Vorgesetzten bzw. der Personalentwicklung des Unternehmens die Chance haben, über die Beratungsbeziehung mit dem Klienten/der Klientin hinaus Einfluss auf das System zu nehmen. Dies passt wiederum zu Entwicklungen auf dem Coaching-Markt, denn das Coaching-Verständnis hat sich erweitert, weg von einer exklusiven Beratungsbeziehung zwischen (Top-)Führungskraft und Coach hin zu einem Instrument der Personalentwicklung für Beschäftigte verschiedener Hierarchiestufen.

Kontext-Coaching

Mit dem Coachee Veränderungen des Kontextes zu bewirken, macht gerade im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance Thematik Sinn, wenn z. B. individuell zum Klienten/zur Klientin passende Möglichkeiten familienfreundlicher Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation ein Teil der Lösung wären und die Entwicklung von Strategien mehr erfordert als eine (selbst-)reflektorische Arbeit. Die Work-Life-Balance-Problematik regt eine individualisierte, lebensphasenspezifische Personalarbeit in den Unternehmen an, durch die eine bessere Passung zwischen Aufgabenanforderungen und persönlicher Situation der Beschäftigten erreicht werden soll. In eine solche Personalarbeit sind Gesundheitsförderungs- und Stressbewältigungsprogramme integriert, ebenso wie Work-Life-Management-Workshops, in denen der persönliche Lebensstil in der aktuellen Lebensphase bilanziert, Handlungsfelder dargestellt und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden (z. B. bei Contintale Versicherungsgruppe für ältere ArbeitnehmerInnen, Hempel e. a. 2006, 35). Es gibt einige nennenswerte Initiativen, in denen Unternehmen sich zur Lösung des Problems engagieren und die eine Reihe von Best-Practice-Beispielen hervorgebracht haben (vgl. das Audit Beruf & Familie auf Initiative der Gemeinnützigen

Hertie-Stiftung, www.beruf-und-familie.de). Es gibt entsprechende Förderpreise für familienfreundliche Unternehmen, Empfehlungen für Betriebe (z. B. BMFSJ 2006 oder DIHK/BMFSJ/Beruf & Familie GmbH 2004) und lokale Initiativen, in denen Träger der Jugendhilfe, Kommunen, Vereine, Unternehmen und Eltern gemeinsam als Lobby für Familien versuchen, das Problem außerhalb der etablierten Familienpolitik auf der pragmatischen Ebene anzugehen (www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de).

Personzentriert-systemisches Konzept für Individuelles Coaching

Die individuelle Beratung hat eine salutogenetische Ausrichtung auf das, was gesund erhält und zufrieden macht. So liegen die Ziele von Work-Life-Balance-Coaching auf Ressourcenstärkung, Stärkung von Bewältigungskompetenzen und Handlungsfähigkeit. Erreichen wir dies, verbessert sich das Selbstbild und das Lebensgefühl. Betroffene erleben, wie sie ihre Lebensbedingungen wieder gestalten, Herausforderungen bewältigen und das eigene Leben sinnvoll steuern können. Beratung leistet damit einen Beitrag zum subjektiven Wohlbefinden und zur körperlichen und seelischen, individuellen und sozialen Leistungsfähigkeit der Menschen. Ein Konzept personzentriert-systemischer Beratung ist aufgrund folgender konzeptioneller Elemente in besonderer Weise für ein Work-Life-Balance-Coaching geeignet:

Menschenbild und Wertvorstellungen

- Die Person wird als einzigartig vernetztes System mit regen Austauschprozessen sowohl in der eigenen Innenwelt als auch zwischen Innen- und Außenwelt gesehen. Im Mittelpunkt von Beratung steht das Individuum in seinen Bezügen und Handlungszusammenhängen.
- Das Verstehen von Problemen ist nicht pathologisierend. Diagnoseinstrumente aus dem Personzentrierten Ansatz beschreiben Probleme nicht

als Defizite und lenken nicht vom Blick auf Ressourcen ab.

Beziehungs- und Prozessgestaltung

- Beratung ist dialogisch angelegt. Die BeraterIn ist Dialogpartnerin, Gesprächsbegleiterin, Verstehens- und Lösungsentwicklungshelferin.
- Die Beziehung wird durch nichtbewertende Akzeptanz und durch das Bemühen um Verstehen der subjektiven Perspektive geprägt.
- Die BeraterIn versteht sich als Teil der beraterischen Interaktion, sie ist ein reales Gegenüber und bietet ihre Beobachtungen als offenes feed-back an.
- Beratung ist ergebnisoffen. Beratung ist ein offener Prozess des oder der Klienten, der weitgehend folgend und nicht führend begleitet wird.

Gestaltung der Kommunikation

- Kommunikation verlangt, die subjektiven Sicht- und Erlebensweisen der GesprächspartnerIn nachvollziehen zu können. Verstehen ist vertrauensvoll, bejahend und erhellend.
- Methoden werden personzentriert eingesetzt und schließen an die Modalitäten der/des Coachee an.

Praxis von Work-Life-Balance Coaching

Coaching kann im personzentrierten Verständnis dann als eine gelungene Unterstützung angesehen werden, wenn die zu Beratenden in ihren Problemlösestrategien und in ihren Handlungsmöglichkeiten so gestärkt werden, dass sie Veränderungen aus eigener Kraft und eigenverantwortlich umsetzen können. In einer Work-Life-Balance-Beratung werden dazu regionenspezifische Optionen für die berufliche Planung der KlientInnen aufgezeigt und die Betroffenen werden dabei unterstützt, gegenüber

ihrem Arbeitgeber familienfreundliche oder persönlich entlastende Lösungen zu vertreten.

Voraussetzung für die Entwicklung selbstverantwortlich umzusetzender Strategien ist eine genaue Problembeschreibung und Formulierung. Zunächst müssen wir verstehen, *wie* die Betroffene das Problem erlebt, deutet und bewertet. Ziel ist ein vertieftes (Selbst-)Verstehen der Belastungslage in seinen individuellen und strukturellen/umweltbedingten Aspekten sowie das Verstehen von psychodynamischen Konflikten. Diesem Prozess liegt eine konstruktivistische Auffassung zu Grunde, die die individuelle Konstruktion als eine Möglichkeit in einem breiten Spektrum von Erleben, Deutungen und Bewertungen anerkennt. Wichtig ist hier das Verstehen subjektiver Wahrnehmungen und Deutungen der eigenen Lebenssituation, weniger die Bestandsaufnahme der „objektiven“ Bedingungen. Handlungsoptionen müssen diesen subjektiven Deutungen der Person und ihren individuellen Möglichkeiten angepasst sein, sie lassen sich nicht aus einem Problem an sich ableiten.

Hilfe zu Bewältigung beginnt dann schon als Nebeneffekt von vertieftem Verstehen, dadurch dass Menschen, die sich (oft erstmals in einem Beratungsprozess) wirklich angenommen und verstanden fühlen, gestärkt sind in ihrem Selbstvertrauen und dem Glauben an die Gestaltbarkeit ihres Lebens. Im Weiteren geht es dann pragmatisch um Handlung und Bewältigung, um die Modifikation von Einstellungen und Bewertungen sowie darum, mögliche, bisher nicht aktualisierte Alternativen zu Aufgaben-, Problem- oder Konfliktbewältigung zu erarbeiten. Hierzu können Angebote an Techniken zum Zeitmanagement und zur Arbeitsanalyse, zur Zielfindung und –planung oder zur Stressbewältigung angemessen sein (vgl. Peseschkian 2005). Geeignet ist ebenso eine Unterstützung von Handlungskompetenzen des Balancierens (vgl. Hildebrandt 2004:349). Nicht zuletzt ist die Entwicklung von realitätsbezogenen Umsetzungsstrategien und -schritten in den Alltag ein wichtiger Bestandteil des Beratungsprozesses.

Dialogisches und prozessorientiertes Coaching bedeutet auch bei einem pragmatischen Einsatz von Techniken und Methoden, dass wir stets mit den KlientInnen herausfinden, was das dringendste, wichtigste und damit zuerst zu bearbeitende Thema ist und welche der möglichen Techniken die bestgeeignete zu sein scheint.

Problemverstehen und -bewältigen konzentriert sich auf drei Bereiche:

- a) Lebenslage,
- b) gesundheitliche Aspekte und
- c) intrapersonelle Themen.

Um eine Einschätzung zu der Belastungslage, dem Grad der Belastung und den Bewältigungskompetenzen und -ressourcen zu bekommen, brauchen wir Informationen zu allen genannten Bereichen. Wie ausführlich ein Beratungsprozess jedoch die einzelnen Themenbereiche fokussiert, hängt von der individuellen Situation und den Bedürfnissen des Coachee ab.

Aktuelle Lebenssituation und Belastungslage

Im Fokus der Aufmerksamkeit eines Work-Life-Balance-Coaching stehen die berufliche und private Situation und es ist nach Strukturen und Kulturen von Betrieb und Familie, nach Zeitstrukturen und Leistungserwartungen zu fragen. Von Bedeutung können darüber hinaus die Konzepte von Partnerschaft und/oder Elternschaft sein und die möglichen Partnerschaftskonflikte, die aus unterschiedlichen Vorstellungen und Konzepten resultieren. Zu berücksichtigen ist, dass und inwiefern Frauen in der Regel stärker, zumindest aber anders von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen sind als Männer. Während die privat zu organisierende Familienarbeit die berufliche Entwicklung von Müttern behindert, ist für Väter und zunehmend auch für beruflich ambitionierte Mütter ein von ihnen selbst gewünschtes Engagement in der Familie häufig kaum möglich.

Bezogen auf Bewältigungskompetenzen und -ressourcen ist vor allen Dingen nach „kulturellem und sozialem Kapital“¹ zu fragen. Ferner müssen wir die ökonomische Situation, den Bildungsstand und soziale Ressourcen betrachten, denn diese Bedingungen wirken systematisch auf Belastungssituationen. Sie prägen zudem die Bewältigungskompetenzen und bestimmen maßgeblich die Ressourcen (vgl. Vogt 1993). Nicht zuletzt müssen die Beteiligten im Sinne des integrativen Ansatzes die Veränderungsmöglichkeiten auf betrieblicher und regionaler Ebene ausloten und geeignete Strategien entwickeln, um darauf ausgerichtet Unterstützungs- und Entwicklungsbedarfe zu beschreiben und entsprechende Angebote bereit zu halten.

Gesundheitliche Belastung: Stress

Stress ist die Antwort des Körpers auf eine Anforderung oder Herausforderung und ein Zeichen für den Versuch des Organismus, sich neuen Bedingungen anzupassen. Die Antwort auf einen Stressor ist als körperliche Spannung fühlbar, sie ist aber zugleich ein emotionales Phänomen (vgl. Tausch 2004). Die Beschäftigung mit der belastenden Situation im Rahmen von Beratung gibt Gelegenheit zum Ausdruck von Gefühlen. Erleben von Emotionen verstehen wir als eine Bewältigungskompetenz, die auch die Fähigkeit, persönliche Ziele zu verfolgen, verbessert (vgl. Greenberg 2005:332). Allgemein gilt, dass eine Stärkung Emotionaler Intelligenz zu Abnahme von Stress, zu Vermeidung von Ärger und Sorgen und zu einer Steigerung des Wohlbefindens führt (vgl. Ryback 2000). Ebenso wichtig für die Bewältigung von Stress ist die Beobachtung und ggf. Veränderung von Gedanken und Bewertungen der Situation, durch die unangenehme Gefühle erst hervorgerufen oder verstärkt werden (vgl. Tausch 2004:37).

Zeitstress ist eine übliche Folge des Konflikts zwischen zeitlichen Anforderungen des Berufs und der Familie. Dabei sind auf einer pragmatischen Handlungsebene verschiedene Formen des Umgangs mit zeitlichen Entgrenzungen und Grenzverschiebungen möglich (vgl.

Hildebrandt 2004). Die Betroffenen können ihre alten Zeitgrenzen verteidigen, sie können die neuen Anforderungen akzeptieren und z. B. zu längeren Arbeitszeiten bereit sein oder sie ziehen neue Grenzen (Mehrarbeit am Wochenende, jedoch nicht in der Woche) bzw. akzeptieren Vermischungen alter und neuer Zeitgrenzen. In der Beratung überprüfen wir Möglichkeiten darauf hin, ob sie die Lebensqualität erhalten bzw. steigern - dies in subjektiver Dimension (Zufriedenheit) und objektiver Dimension (gelungenes Privatleben, Gesundheit, Karriere).

Intrapersonelle Themen und Probleme

In diesem Bereich richtet sich Coaching auf die psychodynamischen Konflikte, die in der aktuellen Situation hervor- oder wachgerufen werden.

Häufig beziehen sich Themen im Zusammenhang von Work-Life-Balance-Problemen auf Erfahrungen der *Gestaltbarkeit und Steuerbarkeit* der eigenen Lebenssituation und auf die Reaktionen auf diese Erfahrungen. Belastungen können aus der Schwierigkeit entstehen, eigene Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse angemessen einzubringen. Sie können auch auf eine zu schnelle oder zu langsame Reaktion auf Veränderungen einer äußeren Situation – Ausharren oder Flüchten – zurück zu führen sein.

Des Weiteren sind *Leistungskonzepte* mit der Bedeutung von Erfolg und den Erfolgsmaßstäben relevant. Der Einzelne kann es als belastend erleben, dass die eigenen Ansprüche oder die Ansprüche anderer unerfüllbar sind und sich selten oder nie Erfolgsgefühle einstellen. Auch können innere Konflikte daraus entstehen, dass der eigene Maßstab für Erfolg vielleicht prozessorientiert, der betriebliche Maßstab aber sehr ergebnisorientiert ist oder umgekehrt, dass der eigene Maßstab ergebnisorientiert, die Arbeit in der Familie aber eher ein prozessorientiertes Vorgehen verlangt und an dem eigenen Maßstab gemessen kaum Erfolge gesehen werden können.

Ein weiteres relevantes intrapersonelles Thema ist die Abhängigkeit eines positiven *Selbstwertgefühls* von Anerkennung und Bewertung durch Andere. Belastungen können daraus erwachsen, dass in einer insgesamt anerkennungsarmen Kultur in Betrieben und Organisationen die Bedeutung von Leistungen gerade auf dem Hintergrund von Vereinbarkeitsanstrengungen kaum gewürdigt wird. Sie können auch aus der Erfahrung oder Befürchtung resultieren, dass trotz großer Bemühungen die Leistungen weder für den Beruf noch für die Familie ausreichen. Zusätzlich führt die generell fehlende Anerkennung von Haus- und Familienarbeit häufig zu einer geringen Selbstbewertung und zur Abwertung der eigenen Leistungen.

Ebenso zu den intrapersonellen Themen zählt das Gestalten *zwischenmenschlicher Beziehungen und Kommunikation*. Belastungen können entstehen, wenn es Menschen nur schwer gelingt, sich von Anforderungen Dritter abzugrenzen und „nein“ zu sagen oder wenn sie selber kaum um Hilfe bitten können. Konflikte können auch darin begründet sein, dass sachliche und emotional gestaltete Kommunikation miteinander konkurrieren, ein gängiger Geschlechterkonflikt. Wählt eine Person für sich einen eher emotional geprägten Stil und erwartet eine entsprechende Resonanz von sachorientierten Bezugspersonen oder Kollegen, sind Störungen der Kommunikation und Enttäuschungen kaum auszuschließen.

Im Rahmen von Work-Life-Balance-Beratung lassen sich derartige psychodynamische Konflikte kaum vertieft bearbeiten und in der Regel wünschen Coachees dies auch nicht. Gleichwohl kann es sehr entlastend sein, den Zusammenhang zwischen der inneren Dynamik und den äußeren Konflikten zu erhellen. Zu unserer Verantwortung gehört dabei, in Einzelfällen eine psychologische Beratung oder Psychotherapie zu empfehlen.

Das Work-Life-Balance Projekt in der Märkischen Region²

Die Wirtschaftsstruktur der Märkischen Region ist vor allem durch klein- und mittelständische Unternehmen in Branchen des verarbeitenden Gewerbes (Metall- und Kunststoffverarbeitung, Oberflächenveredelung, Maschinenbau etc.) geprägt. Kommunale Angebote von Kinderbetreuung sind überwiegend in den üblichen, engen Zeitstrukturen organisiert. Es gibt nach unseren Recherchen kaum Engagement der Unternehmen zur Unterstützung von Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter, allerdings kleinere Familienunternehmen, die Innovatives mit wirtschaftlichem Erfolg entwickelt haben und einige klein- und mittelständische Unternehmen, die für ihre Familienfreundlichkeit ausgezeichnet wurden.

Zentraler Baustein des Projektes ist die Beratung von Betroffenen. Aufgrund von Erfahrungen in der berufsorientierten Weiterbildung (Karrieretrainings für Frauen), im Coaching und in der Umsetzung eines regionalen Cross Mentoring Projektes zur Förderung von Frauen in der Märkischen Region (www.mentoring-maerkische-region.de) wird erwartet, dass insbesondere gut qualifizierte Frauen das neue Beratungs-Angebot wahrnehmen werden.

Die Erfahrungen aus diesen Beratungen fließen in die in Kooperation mit der GwG e. V. entwickelte Beraterausbildung „Work-Life-Balance Beratung“ ein, die ab Dezember 2006 in fünf Modulen (inklusive Supervision) im Institut für Kirche und Gesellschaft in Iserlohn angeboten wird. Sie umfasst nicht nur, abhängig von den Vorerfahrungen der Teilnehmenden, eine grundlegende Weiterbildung in personenzentrierter-systemischer Beratung und eine Auseinandersetzung mit Work-Life-Balance unter den verschiedenen o. g. Gesichtspunkten, sondern bezieht Lösungsansätze arbeitsorganisatorischer, personal- oder zeitpolitischer Art in Unternehmen ein. Die Fortbildung richtet sich an Personalverantwortliche in Betrieben, die Work-Life-Balance-Beratung einführen und an BeraterInnen, SupervisorInnen

und Coachs, die ihre Qualifikation speziell um dieses Handlungsfeld erweitern wollen. Geeignet ist sie ebenfalls für Personal- und Betriebsräte, Gleichstellungsbeauftragte und SozialberaterInnen, also für Professionals, die bei Kunden bzw. Klientel zunehmend mit einer Work-Life-Balance Krise konfrontiert sind und Lösungen auf den unterschiedlichen Ebenen des Problems und an der Schnittstelle von Person und System angehen wollen.

Die Erfahrungen aus der Beratung münden zudem in Workshops mit klein- und mittelständischen Betrieben der Region. In den Workshops werden verschiedene Ansätze vorgestellt und aufeinander bezogen sowie Umsetzungsbeispiele, vor allen Dingen gelungene aus der Region, aufgezeigt. Klein- und mittelständische Betriebe, z. T. Kleinstbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten, für das Thema zu sensibilisieren, stellt eine große Herausforderung dar. Die Workshops sollen gerade die kleinen Unternehmen anregen, in Richtung Synergien zu denken und kreative Konzepte zu entwickeln.

Das hier beschriebene Projekt bearbeitet Work-Life-Balance auf den verschiedenen Ebenen und im Spannungsfeld zwischen persönlicher Thematik und zukunftsorientierter Personalpolitik in Unternehmen. Nur in dieser Verbindung von individueller und struktureller Dimension sind nachhaltige Veränderungen zu erreichen, die der Komplexität der Problematik gerecht werden und sowohl den einzelnen Betroffenen helfen als auch Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Probleme bieten.

Anmerkungen

¹ Diese Begriffe stammen von dem französischen Soziologen Bourdieu. Mit kulturellem Kapital bezeichnet er Fähigkeiten, Kenntnisse und den Habitus einer Person, mit dem Begriff des sozialen Kapitals förderliche Beziehungen und Netzwerke)

² Es wird im Rahmen des Programms „Regionen stärken Frauen“ vom Land NRW und der Europäischen Union kofinanziert.

Literatur

- BMFSJ 2006: Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen
- BMFSFJ / Prognos 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse
- DIHK / BMFSJ und Beruf & Familie gGmbH (Hrsg.) 2004: Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen
- Greenberg, L. 2005. Emotionszentrierte Therapie: Ein Überblick. *Psychotherapeutenjournal*, 4/2005, 324-337
- Hempel, Volker / Kordey, Norbert / Maaß, Hermann 2006: Das Projekt active@work sucht Antworten auf das Altern der Belegschaften. Älterwerden im Beruf bei SAP, Deutscher Bank und Continentale, in: *Personalführung* 3 / 2006, 28 - 37
- Hildebrandt, Eckart 2004: Balance von Arbeit und Leben – Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität?, in: *Arbeit*, Heft 4, 339-353
- Personalführung* 3 / 2006: „Working Smarter, not Harder“. Work-Life Balance, Management Practices and Productivity, 79
- Peseschkian, Hamid 2005: Positive Stressbewältigung und Work-Life-Balance in Zeiten der Veränderung, in: *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* 2/05, 108-116
- Peseschkian, Nossrat 1997: Auf der Suche nach Sinn. *Psychotherapie der kleinen Schritte*, Frankfurt am Main
- Ryback, David 2000: Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität. Köln
- Seiwert, Lothar J. 2001: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt, Frankfurt / New York
- Tausch, Reinhard 2004/1989: Hilfen bei Stress und Belastung, Reinbek b. Hamburg
- Vogt, I. 1993: Psychologische Grundlagen der Gesundheitswissenschaften. In K. Hurrelmann & U. Laaser (Hrsg.), *Gesundheitswissenschaften. Handbuch für Lehre, Forschung und Praxis*. Weinheim und Basel, 46-62