

24.3.06

Das Leben ist zuweilen ein Hochseilakt und stellt hohe Ansprüche ans Gleichgewicht
KEYSTONE

Balance statt Absturz

Man arbeitet wie ein Tier, und irgendwann kommt das Burn-out. Stimmt so nicht, sagt Franziska Bischof-Jäggi. Und erklärt auch die Gegenstrategie.

INTERVIEW VON ARNO RENGGLI

Sie propagieren so genannte Life-Work-Balance. Heisst das, zu Gunsten der Freizeit nicht zu viel zu arbeiten?

Franziska Bischof-Jäggi: Es geht nicht einfach darum, weniger zu arbeiten. Sondern dass die Lebensbereiche Arbeit, Gesellschaft, Beziehungen und Gesundheit synergetisch zusammenwirken und dass jeder dieser Bereiche auch für sich als sinnvolle Lebensgestaltung empfunden wird. Insofern ist es eine Prävention gegen Stress und Burn-out.

Aber von Burn-out Betroffene hatten doch eine zu hohe Arbeitsbelastung.

Bischof-Jäggi: Das hängt aber nicht direkt davon ab, wie viele Wochenstunden jemand arbeitet. Zum Burn-out kann es kommen, wenn man das Gefühl hat, die Kontrolle über einen Lebensbereich zu verlieren, fremdbestimmt zu sein oder keine Perspektive zu haben. Dies kann einen Bauarbeiter genauso wie einen Manager betreffen.

Hingegen kann man sehr viel und sehr hart arbeiten und bestens damit klarkommen. Wenn man Freude daran hat, wenn man einen Sinn darin sieht, wenn man Feedbacks dafür bekommt. Und wenn es auch in den anderen Lebensbereichen stimmt. Burn-out tritt

erst dann auf, wenn die Anforderungen an einen – sei es von beruflicher oder privater Seite – nicht mit den Fähigkeiten übereinstimmen und man permanent über- oder unterfordert ist.

Freude an einer sinngebenden Arbeit. Da kommt einem das «Flow»-Konzept von Csikszentmihalyi in den Sinn. Doch wie kann man das steuern? Feedbacks etwa kommen oder kommen nicht.

Bischof-Jäggi: Ich sehe das nicht so. Man kann ja Feedbacks auch einfordern. Man kann sich bemühen, indirekte Feedbacks überhaupt zu registrieren, die Mimik des Gegenübers zum Beispiel. Nicht zu vergessen: Man darf sich selber Feedbacks geben und sich auch mal auf die Schulter klopfen, wenn einem etwas gut gelungen ist.

Dennoch: Viele Faktoren, die Stress verursachen, lassen sich kaum beeinflussen.

Bischof-Jäggi: Das stimmt zum Teil. Aber oft sind es weiche Faktoren, die Stresspotenzial haben. Wenn Hektik herrscht im Büro, wenn ich mit Mails zugedeckt werde, wenn ein Arbeitskollege aggressiv oder nervös ist, hängt es von meiner Einstellung ab, ob ich mich stressen lasse. Und dies hat dann wiederum mit meiner gesamten Lebensgrundhaltung zu tun.

Was ist das Ziel von Work-Life-Balance?

Bischof-Jäggi: Im Grund ist es die Fähigkeit, sich darauf zu fokussieren, was man gerade tut. Und dies dann entsprechend intensiv zu tun. Sei es nun am Arbeitsplatz oder in der Freizeit, sei es im erzieherischen Umgang mit seinen Kindern oder in der Sexuali-

tät mit seinem Partner. Genau darum macht es gerade für Arbeitgeber Sinn, die Balance ihrer Angestellten zu fördern. Weil diese dann fokussierter arbeiten und eher gesund bleiben.

Was können Firmen dafür tun?

Bischof-Jäggi: Entscheidend ist die ganze Betriebskultur. Dabei spielen die erwähnten Feedbacks eine zentrale Rolle, aber auch die Art, wie man Angestellte etwa im Rahmen von Mitsprache am Ganzen partizipieren lässt und damit motiviert. Auch das Aufbrechen von Rollen, etwa von Männern und Frauen, ist eine

Möglichkeit. Es gibt immer mehr Firmen, die sich etwas einfallen lassen. Da läuft wesentlich mehr als auf der politische Ebene, deren Schwerfälligkeit ich zuweilen als demotivierend empfinde.

Was tun, wenn einem das, was man erledigen sollte, über den Kopf wächst?

Bischof-Jäggi: Stellen Sie sich ein leeres Glas vor. Daneben liegen grosse Steine, kleine Steine und Sand. Wenn sie zuerst den Sand einfüllen und danach die kleinen Steine, haben Sie am Ende kaum noch Platz für die grossen. Füllen Sie aber zuerst die grossen Steine ein, findet sich in den Zwischenräumen Platz für die kleinen und am Ende bringen Sie auch noch problemlos den Sand unter.

Leuchtet ein. Und nun?

Bischof-Jäggi: Das Glas symbolisiert die verfügbare Zeit, Steine und Sand unterschiedlich schwere Aufgaben. «Eat that frog!» (Schluck den Frosch!) heisst ein amerikanisches Buch, welches besagt, man solle die schwierigsten und unangenehmsten Arbeiten immer zu-



«Man darf sich auch mal selber auf die Schulter klopfen, wenn einem etwas gut gelungen ist.»

FRANZISKA BISCHOF-JÄGGI

erst erledigen. Und danach hat man Freiräume für kleinere Aufgaben.

Man muss Prioritäten setzen.

Bischof-Jäggi: Und dies erfordert Planung. Sogar als es sich mir während meiner Schwangerschaften jeweils am Morgen so schlecht war, dass ich nur am Nachmittag arbeiten konnte, investierte ich einen Teil dieser Zeit in die Planung. Was ist wichtig? Was kann ich delegieren? Was vielleicht sogar ignorieren? Das sollte man sich leisten, genauso wie immer wieder mal eine Kaffeepause oder einen kurzen Spaziergang. Man kann durchatmen, und manchmal hat man gerade dann die besten Einfälle. Übrigens kriegt man solche Auszeiten zuweilen geschenkt.

Geschenkt?

Bischof-Jäggi: Wenn Sie zum Beispiel am Postschalter lange warten müssen, haben Sie zwei Möglichkeiten: Sie können sich ärgern und negative Hormone produzieren. Oder Sie können die Zeit nutzen, nachzudenken, zu planen oder sich einfach rasch zu entspannen.

Sie sagten, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz hänge stark von anderen Lebensbereichen wie den Beziehungen ab. Was kann man tun, um seinen Partner vor Burn-out zu bewahren?

EXPRESS

- Die Zugerin Franziska Bischof-Jäggi zeigt, wie mit Life-Work-Balance Burn-outs verhindert werden können.
- Ihr aktuelles Buch «Match!» befasst sich mit dem Thema auf den Ebenen Individuum, Wirtschaft und Gesellschaft.

Bischof-Jäggi: Das soziale Netz spielt generell eine grosse Rolle in der Prävention gegen Burn-out. In der Zweierbeziehung ist es wie in den anderen Lebensbereichen. Balance kommt, wenn man sich voll hineingibt. Es hilft viel mehr, die Beziehung als solche zu pflegen, als ständig Büroprobleme hineinzutragen. Diese Pflege erfordert aber entsprechendes Bewusstsein.

Leider gehen viele Leute mit ihren Beziehungen um, wie wenn sie magerstüchtig wären. Sie nähren sie nicht genügend und geben zu wenig Zeit und Qualität rein. Fragen Sie zum Beispiel mal in Ihrem Umfeld nach, wie oft pro Jahr Langzeitpaare noch zusammen in den Ausgang gehen oder sich ein kinderloses Wochenende zu zweit gönnen. Sie werden erstaunt sein!

Innovative Unternehmerin

Franziska Bischof-Jäggi (35), Psychologin und Familientherapeutin, arbeitet heute als Geschäftsführerin der von ihr 2002 gegründeten Familienmanagement GmbH. Diese setzt sich für die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben ein, weshalb Franziska Bischof-Jäggi als «Innovative Unternehmerin 2003» ausgezeichnet worden ist. Sie ist verheiratet, hat zwei Kinder und teilt sich mit ihrem Partner die Familienarbeit.

In ihrem Buch «Match!», einer Mischung zwischen Ratgeber und wissenschaftlicher Arbeit, erklärt sie zusammen mit diversen Gastautoren die Zusammenhänge von «Life-Work-Balance» auf den Ebenen Individuum, Firmen und Gesellschaft/Politik. Mit Beispielen, Grafiken, Fragebögen und Tipps für den Alltag. are
Franziska Bischof-Jäggi: Match! – Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. A & O des Wissens, 330 Seiten, Fr. 49.80. www.familienmanagement.ch