



Peter Kurlang

*Dipl.-Ing. Dr.*

*Universitätsassistent am Institut für Betriebswissenschaften der TU Wien; Verantwortlicher für das wissenschaftliche Programm des 14. Kongresses der Wirtschaftsingenieure, Leiter des postgradualen Universitätslehrgangs Qualitätsmanagement an der Donau-Universität Krems, ausgebildeter TQM-Assessor, Assessor beim AQA 2002; Beratungs- und Forschungsschwerpunkte: Prozessmanagement und -optimierung; Prozessbenchmarking; Prozessplanung und Prozessgestaltung; Qualitätsmanagement, TQM, Business Excellence*

## ... in der Ruhe liegt die Kraft!

Eine kaleidoskopische Betrachtung aktueller Themen rund um das Thema „Management und/vs. Lebensqualität“

Die nachfolgenden Ausführungen bieten eine kleine, sachliche Reise, einen Überblick, einen Einblick in die Definitionen und Begriffe sowie einige Fakten zu:

Work-Life-Balance, Power Napping, Pausenmanagement, Wellness und Zeitmanagement

### Work-Life-Balance

Der „Weg zum Erfolg“ benötigt im Allgemeinen jede Menge Arbeit und erfordert zielgerichtetes Handeln. Doch wenn sich Stress zu einem bestimmenden Faktor im Arbeitsleben entwickelt, bleiben Privatleben und Persönlichkeit oft auf der Strecke. Dieser Entwicklung soll durch „Work-Life-Balance“ entgegen gewirkt werden.

Ziel des Work-Life-Balance ist es, die zentralen Bereiche des Lebens „auszubalancieren“; es geht also um die schwierige Kunst, Leben und Arbeit im Gleichgewicht zu halten. „Balancing“ bedeutet in diesem Kontext die richtige Wechselwirkung zwischen beruflicher Anspannung und Ausgleich, beispielsweise im Privatleben.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich von den Mitarbeitern ab; ihren Fähigkeiten und Kenntnissen, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrem Qualitätsbewusstsein. Die Anforderungen an Arbeitgeber in Bezug auf den „Umgang“ mit ihren Mitarbeitern haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. In den Mittelpunkt der Bedürfnisse der Beschäftigten rückt immer mehr der

Wunsch nach Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, also die Anforderungen, Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Beim Streben nach einer Work-Life-Balance geht es um (unternehmerische) Rahmenbedingungen, die die Ausgewogenheit zwischen Privat- und Berufsleben fördern sollen. Die Maßnahmenpalette reicht von (differenzierten) flexiblen Arbeitszeitmodellen, Gesundheitschecks, Einführung oder Ausbau von Telearbeit, Entspannungs- und Fitnessprogrammen und längeren Auszeiten vom Job – sogenannten Sabbaticals – über die Sensibilisierung der Führungskräfte für den Umgang mit persönlichen Anliegen der Mitarbeiter beispielsweise bis hin zu Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsplätzen für Kinder.

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

### WIV-Sekretariat:

Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr  
WIV-Homepage: www.wiv.at

Redaktion: Mag. (FH) Ursula Zmólnig  
Mobil: 0676/7294653  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

### Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer  
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. (FH) Ursula Zmólnig  
Redakteure:  
Dipl.-Ing. Andreas Drumel  
drumel@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,  
gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Borge Kummert,  
boerge.kummert@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller  
noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Karl Ritsch  
karl.ritsch@tugraz.at  
Silke Jernej, Studentengruppe Graz

**Anzeigenkontakt:** Mag. (FH) Ursula Zmólnig  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at  
Mobil: 0676/72 94 653

**Anzeigenleitung:** Werbeagentur Werner Mörth  
GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,  
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

### Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH  
Kleiststraße 73, 8020 Graz  
Tel. (0316) 714920, ISDN: DW 44  
Fax (0316) 714920-30  
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie  
Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-  
sprache mit der Schriftleitung des „WING  
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammen-  
arbeit mit den einschlägigen Instituten an den  
Universitäten und Fachhochschulen Öster-  
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaf-  
tswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure  
mit Studienabschluss an einer Technischen  
Universität oder an einer technischen Fakultät  
einer Universität.  
ISSN 0256-7830

**H**inter diesen Angeboten von Seiten  
der Arbeitgeber versteckt sich oft-  
mals der Gedanke bzw. die Erkenntnis,  
dass der Wettbewerb – gerade auch im  
Hinblick auf die Mitarbeiter – härter  
geworden ist und dass es einiger An-  
strengungen bedarf, gute Leute zu ge-  
winnen und diese auch zu halten.

**V**erschiedene Studien zum Thema  
„Work-Life-Balance“ zeigen, dass  
die Unzufriedenheit unter Mitarbeitern  
steigt und Kündigungen zunehmen,  
wenn die Work-Life-Balance ignoriert  
wird. Außerdem erhöht sich die Zahl  
der Krankmeldungen, Motivation und  
Einsatzbereitschaft nehmen ab – mit  
negativen Auswirkungen auf die Leis-  
tungen und die Produktivität des Un-  
ternehmens. Die Studien bestätigen  
auch, dass bei einer Nicht-Einbindung  
von Work-Life-Balance-Konzepten in  
die Unternehmensstrategie es immer  
schwieriger wird, in der sich ständig  
ändernden Geschäftswelt im Wettbe-  
werb erfolgreich zu bestehen.

Die Vorteile von Work-Life-Balance-Pro-  
grammen resultieren aus unternehmeri-  
scher Sicht in

- größerem Interesse bei zukünftigen  
Arbeitnehmern,
- geringerer Fluktuation,
- besserem Betriebsklima und erhöhter  
Einsatzbereitschaft (Commitment) der  
Mitarbeiter,
- weniger Fehltagen,
- erhöhter Produktivität und
- in verstärktem unternehmerischem  
Verhalten der Mitarbeiter (Intrapre-  
neurship).

**Z**usammenfassend zielen Work-  
Life-Balance-Programme also auf  
die Erhaltung und Erhöhung der Moti-  
vation und Leistungsfähigkeit der Mit-  
arbeiter, bilden damit eine Grundlage  
für die Erreichung von Unternehmens-  
zielen und finden auch bei der Umset-  
zung von Business-Excellence-Model-  
len (z.B. dem EFQM-Modell) oder der  
Balanced Score Card entsprechende  
Berücksichtigung. [1]

## Power Napping

Hinter „Power Napping“ versteckt sich:  
das Nickerchen am Arbeitsplatz.  
Im Süden hält man Siesta. Durch die  
Schlafmedizin ist nachgewiesen, dass  
unser Organismus mehr Pausen braucht  
als eine einzige lange Schlafperiode in  
der Nacht. Üblicherweise wird der  
Mensch am Arbeitsplatz zum „Augen  
auf und durch!“ gezwungen. Am Nach-  
mittag steigt der Kaffeeverbrauch im sel-  
ben Maße an, wie die Leistung nach-  
lässt. In unserer modernen und mobilen  
Arbeitswelt, in Zeiten von Handy und  
Internet verschmelzen Arbeitszeiten und  
Freizeit immer mehr.

## Warum sollten also Arbeitgeber in die- sem Punkt nicht flexibler reagieren?

Power Napping liegt in amerikanischen  
Unternehmen bereits seit einigen Jahren  
im Trend und gewinnt zunehmend auch  
in Europa an Bedeutung. Schlafforscher  
arbeiten an wissenschaftlich belegbaren  
Nachweisen, dass das „Nickerchen am  
Arbeitsplatz“ die Aufmerksamkeit  
erhöht und die Leistungsfähigkeit stei-  
gert. [2]

**D**as Bedürfnis nach Ruhepausen am  
Arbeitsplatz (Schreibtisch) begin-  
nen sich auch Büromöbelhersteller zu  
Nutze zu machen, indem „multifunk-  
tionale“ Bürostühle entwickelt werden,  
die mit raschen Handgriffen einen  
Wechsel in eine „Siesta-Position“ er-  
möglichen und somit den Leistungs-  
schlaf erleichtern sollen.

## Pausenmanagement

Mit dem Thema der erholsamen Arbeits-  
unterbrechung beschäftigt sich auch  
„Pausenmanagement“. Eine aktuelle  
Untersuchung belegt, dass sich die Häl-  
fte aller „Manager“ neben der Mittags-  
pause keine weiteren Arbeitsunterbre-  
chungen gönnen. Es ist jedoch auch  
bekannt, dass Konzentrationsfähigkeit  
und Leistungsfähigkeit stark absinken,  
wenn man nicht regelmäßig kleine Pau-  
sen einlegt.

Im Umgang mit dem individuellen Energiehaushalt sorgt die Mehrheit der Manager regelmäßig für körperliche Fitness; Themenbereiche, wie beispielsweise gesunde Ernährung, mentales Training oder Pausenmanagement werden dazu im Vergleich nur in geringem Umfang ausgeschöpft. Das Training des „Bewussten“ und „Unbewussten“, um sich energetisch zu stärken, bleibt weitgehend ungenutzt.

Pausenmanagement rät u.a. zu regelmäßigen Pausen während eines Arbeitstages, zu arbeitsfreien Abenden während der Woche und zu mindestens einem längeren Urlaub pro Jahr, um eine Regenerierung zu ermöglichen.

## Wellness

Vor mehr als zehn Jahren hat in unseren Sprachschatz der Neoanglizismus „Wellness“ Einzug gehalten. Seit einigen Jahren erlebt „Wellness“ einen unglaublichen Boom – mit positiven und negativen Begleiterscheinungen. Im Folgenden soll nun eine klare Vorstellung für die sinngemäße Bedeutung und die Umsetzung von „Wellness“ geschaffen werden.

Der Begriff Wellness leitet sich nicht von einer Wortneuschöpfung, zusammengesetzt aus den Begriffen „well-being“ (Wohlbefinden) und „Fitness“ (körperliche Leistungsfähigkeit) her. Vielmehr reichen die Wurzeln des Wortes laut Oxford English Dictionary bis ins 17. Jahrhundert und lassen sich erstmals mittels einer Monographie aus dem Jahre 1654 nachweisen. Das Oxford English Dictionary erklärt den Begriff als „Zustand des Wohlbefindens oder der guten Gesundheit“.

Die Bedeutung und der Sprachgebrauch in unserem Kulturkreis sieht „Wellness“ als einen Gesundheitszustand der Harmonie von Körper, Geist und Seele. Wesensbestimmende Elemente sind Selbstverantwortung, körperliche Fitness, gesunde Ernährung, Entspannung, geistige Aktivität sowie Umweltsensibilität. „Wellness“ ist also „gesund leben

und sich wohl dabei fühlen“ oder „gesund leben mit Genuss“. [3]

Diese Formulierungen erweisen sich bei genauer Betrachtung allerdings als große Herausforderung bei der Erreichung von „Wellness“. Es handelt sich um die richtige Mischung aus gesundem Lebensstil und Sich-wohl-Fühlen, worin man lange Zeit einen Widerspruch gesehen hat. Wer viel Sport betreibt, muss sich schinden. Wer rauchend faule Tage im Bett verbringt, lebt vielleicht angenehm, aber ziemlich ungesund. Mit dem Begriff „Wellness“ verbindet sich der Ansatz, dass dieser Widerspruch aufgelöst werden kann, also Gesundheit durchaus mit sinnlichem Genuss erlebbar ist.

Wellness-Programme weisen – für selbstverantwortlich handelnde Menschen – Wege, die sich auf Positives konzentrieren und Vergnügen bringen sollen, um den persönlichen Lebensstil individuell beeinflussen zu können. Sie stützen sich dabei auf drei Hauptfaktoren:

- Wohlbefindensfaktoren
- Vergnügungsfaktoren
- Sinnggebungsfaktoren

## Zeitmanagement

Unter Zeitmanagement versteht man in diesem Kontext das systematische und disziplinierte Nutzen der Zeit. Zweck des Zeitmanagements ist es, mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Beruf und im Privatleben zu haben. Durch ein gezieltes Zeitmanagement „gewinnt“ man Zeit, die man frei nutzen kann. Beim Zeitmanagement geht es nicht darum, mehr Zeit für Arbeit frei zu machen, so dass man in einen Arbeitstag von 8 bis 10 Stunden die Arbeit von 12 bis 15 Stunden „hineinquetschen“ kann. Vielmehr bedeutet Zeitmanagement mehr Freiraum z.B. für Erholung, für Möglichkeiten, neue Energie zu tanken, für Hobbys oder andere Vorhaben zu schaffen. [4]

Die Planung von Aufgaben stellt einen wesentlichen Aspekt im

Zeitmanagement dar. Viele Menschen behaupten, sie hätten zu viel zu tun, um zu planen. Das ist zu kurz gedacht, denn tatsächlich verkürzt eine gute Planung den Aufwand für eine Aufgabe meist erheblich. Planen spart Zeit und das Arbeitsergebnis hat oft eine bessere Qualität.

Zeitmanagement bedeutet, die (Ihre) Zeit „optimal“ zu nutzen; dies impliziert, dass man die wirklich wichtigen und wesentlichen Dinge konsequent erledigt. Jedoch sind nicht immer die Aufgaben, die wir täglich erledigen, auch das, was wir wirklich tun wollen!

Abschließend möchte ich versuchen, die hier kurz beschriebenen Konzepte „zusammenzufassen“. Bei der Beschäftigung mit der Themenstellung des 14. Kongresses der Wirtschaftsingenieure, bei der Auswahl der Vorträge und der Referenten sowie bei der „Ergänzung“ des Kongressthemas durch diesen Beitrag kristallisierte sich – aus meiner persönlichen Sicht – ein Begriff heraus, der zentrale Bedeutung für das Thema „Management und/vs. Lebensqualität“ hat: Entschleunigung – oder in der Ruhe liegt die Kraft!

Denn:

**„Wir müssen wieder lernen, dass Zeit nicht (nur) Geld ist, sondern (auch) Lebensqualität bedeutet.“**

Quellen:

[1] Links zu „Work-Life-Balance“: [www.job-pilot.de/content/journal/beruf/balance.html](http://www.job-pilot.de/content/journal/beruf/balance.html); <http://www.sueddeutsche.de>; gelesen, 25.5.2002

[2] Links zu „Power Napping“: [www.psychologie.at/aktuell/](http://www.psychologie.at/aktuell/); [www.nachtaktiv.ch](http://www.nachtaktiv.ch), gelesen, 27.5.2002

[3] Hertel, L., [www.wellnessverband.de/html/wissen/index.html](http://www.wellnessverband.de/html/wissen/index.html), gelesen, 10.5.2002

[3] Konner, T., Senftleben, R., Was ist Zeitmanagement?, [www.zeitzuleben.de/inhalte/beruf\\_karriere/arbeitsmethoden/zm\\_1\\_was.html](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/beruf_karriere/arbeitsmethoden/zm_1_was.html), gelesen, 27.5.2002