

Schwerpunkt: Wege aus der beruflichen Stressfalle

Work-Life-Balance in schwierigen Zeiten

Region Die beiden Unternehmer Marco Lehmann und Marco Rast stärken die Work-Life-Balance: Der eine bietet Coaching-Seminare auf Ibiza an, der andere sorgt für einen guten Arbeitsplatz.

Vor ein paar Tagen war Marco Lehmann noch auf Ibiza. «Um Körper und Seele wieder in Einklang zu bringen», wie er sagt. Aber nicht bei sich selbst. Der Hypnose-therapeut und Lebenscoach hilft zuallererst anderen. «Zurück zu dir» heissen die Seminare, die der 37-Jährige abwechselnd auf Ibiza und Bali durchführt. In schöner Ferienumgebung zeigt er den Teilnehmern Wege aus dem krankmachenden «Ego-Kreislauf» auf.

Die Nachfrage nach Angeboten wie denen von Lehmann ist enorm. Immer mehr Menschen leiden unter dem beruflichen Stress und kommen auch nach Feierabend nicht zur Ruhe. Wachsender Leistungsdruck und Versagensängste werden zu ständigen Begleitern. Kaum etwas wird so sehr herbeigesehnt wie eine Work-Life-Balance.

Moderne Steigerungslogik

Als Inhaber der Firma Mein GmbH aus Jona, zu der auch die Coachingagentur Meinlebenscoach und das Reisebüro Meinreiseberater by Ryffel in Pfäffikon und gehört, kennt sich Marco Lehmann bestens mit den Erholungsbedürfnissen der Leute aus. Wenn er mit seinen Seminarteilnehmern spricht, stösst er immer wieder auf das gleiche Muster: «Die Menschen haben verlernt, die Signale ihres Körpers richtig zu deuten und ihre Gefühle zu ordnen. Sie merken erst spät, dass sie am Limit sind.»

Schuld daran sei die moderne Arbeitswelt mit ihrer Steigerungslogik: schneller, produktiver, weiter. «Der Druck auf den Einzelnen hat extrem zugenommen. Verschärft wird das Ganze durch die ständige Erreichbarkeit per Smartphone und Internet», sagt er. Unter den gestiegenen Leistungsanforderungen würden immer mehr Menschen zusammenbrechen. Das betreffe vor allem die Berufstätigen ab 30 Jahren aufwärts, die sich neben der Arbeit auch noch um die eigene Familie kümmern müssten. «Irgendwann meldet sich der Körper, weil er dem Druck nicht mehr standhält», sagt Lehmann.

Jagd nach Aufmerksamkeit

Die Leute hätten verlernt, eine gesunde Balance zwischen An- und Entspannung hinzubekommen. Dahinter verberge sich aber noch ein grundlegendes Problem: die unaufhörliche Jagd nach Aufmerksamkeit und Bestätigung. «Wir hecheln förmlich nach Anerkennung von aussen und strafen uns, bewusst oder unbewusst, wenn wir bestimmte Leistungen nicht abrufen können», sagt Lehmann. Diese Dynamik bezeichnet er als «Ego-Kreislauf», der durch Schuldgefühle angetrieben werde. «Wir suchen die Schuld oft im Aussen und werden wir da nicht fündig, suchen wir bei uns selbst, weil wir äusseren Massstäben nicht genügen und an verinnerlichten Erwartungen scheitern.»

Mit seinen «Zurück zu dir»-Seminaren will Lehmann den Teilnehmern helfen, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Entscheidend dabei sei es, sich von der Fixierung auf Anerkennung

von aussen zu lösen. «Oftmals sind die Leute viel zu stark von der Frage geleitet: Was denken die anderen über mich?» Dabei drohen die eigenen Bedürfnisse zu kurz zu kommen. Durch Meditationen und Übungen in Kleingruppen sowie Einzelsitzungen will Lehmann zu diesen verschütteten Bedürfnissen und Gefühlen vordringen. Das sei die Voraussetzung dafür, um für sich selber herauszufinden, wie ein sinnerfülltes und glückliches Leben aussehen kann.

Die meisten Teilnehmer seien zwischen 35 und 45 Jahren. Aber immer mehr jüngere Leute würden dazukommen. «Diese Generation ist feinfühlig und weniger bereit, für die Karriere alles andere zu opfern.» Viele von ihnen wollten nicht mehr 100 Prozent arbeiten und suchten nach alternativen Arbeitsmodellen.

Dass die Teilnehmer die Schweiz verlassen oder zu seinen Kurzseminaren in die Berge reisen, um «zurück zu sich» zu kommen, ist für Lehmann nur ein scheinbarer Widerspruch: «Wenn ich eine Reise auf mich nehme, kann ich mich leichter von mir selber distanzieren.» Im gewohnten Umfeld sei der Zwang grösser, eine Maske aufzusetzen.

Ein angenehmer Arbeitsplatz

Anders als Lehmann setzt Marco Rast für die Work-Life-Balance im gewohnten Umfeld an. Er ist einer von zwei Geschäftsführern bei Vision-Inside. Heute beschäftigt das Wetziker KMU 32 Mitarbeiter. «Bei dieser Grösse müssen wir verstärkt darauf achten, dass unsere Mitarbeiter genug Ausgleich haben.» Zudem müssen man sich im Oberland mehrum eine attraktive Arbeitsumgebung bemühen, wenn man die jüngere Generation aus der Stadt zu sich locken wolle.

«Der Vorteil einer guten Work-Life-Balance liegt darin, dass man langjährige Mitarbeiter bekommt», sagt Rast. «Das ist gerade dort wichtig, wo es ein schnelles Wachstum gibt – so wie bei unserem Unternehmen.» Deswegen will man bei Vision-Inside die Fluktuation so gering wie möglich halten.

Rast und sein Geschäftspartner Cédric Riwar kommen beide aus dem Handballsport. «Wir begreifen unsere Firma ebenfalls als Team, in dem der Zusammenhalt eine grosse Rolle spielt. Als Geschäftsleiter versuchen wir, die richtigen Impulse zu geben», sagt Rast.

«Jahr der Vitalität»

Im 2016 haben sie bei Vision-Inside ein «Jahr der Vitalität» ausgerufen. «Dabei ging es darum, rundum fit zu werden für das weitere Wachstum.» Dazu habe man fünf Sportgruppen gegründet: Triathlon, Golf, Jogging, Tennis und Squash. Die Vision-Inside-Mitarbeiter bekommen vergünstigten Zugang zum Fitnesscenter und zum Tennisplatz. Zudem hat das Unternehmen ihnen die Teilnahme am Firmentriathlon finanziert.



Gleicher Vorname, verschiedene Ansätze: Lebenscoach Marco Lehmann aus Jona und Vision-Inside-Geschäftsführer Marco Rast aus Wetzikon (v.l.).



Seraina Boner

Als Schlüsselfaktor für eine gute Arbeitsatmosphäre gilt für Rast die konkrete Bürogestaltung. Erst im Februar ist die Vision-Inside AG in ihr neues Büro am Standort Wetzikon umgezogen. Die alten Räumlichkeiten waren für die Teamgrösse zu klein und eng geworden. «Einige unserer Mitarbeiter verbringen einen Grossteil ihrer Zeit im Büro, auch über den Mittag. Da müssen wir dafür sorgen, dass sie sich auch wohlfühlen», sagt Rast.

Jetzt verfügt das Unternehmen über ein deutlich grösseres

Bereiche durch Hochschranke abgegrenzt sind, können die Mitarbeiter trotzdem ungehindert darüber hinweg kommunizieren. «Zudem gibt es etliche Möglichkeiten, sich in kleinen Gruppen zusammenzusetzen und auszutauschen. Das wäre vorher nicht so möglich gewesen», sagt Rast.

Dass er und sein Geschäftspartner kein eigenes geschlossenes Büro haben, unterstreiche nicht nur die flache Hierarchie bei Vision-Inside, sondern auch die ständige Ansprechbarkeit der Geschäftsleiter. Auch Mitarbeiterwünsche sind in das neue Büro eingeflossen: So sind alle Schreibtische höhenverstellbar, und neu steht den Mitarbeitern ein Ping-Pong-Tisch zur Verfügung, der oft genutzt wird.

«Unser Team hat das neue Büro sehr gut angenommen. Niemand kann sich vorstellen, wieder am alten Standort zu arbeiten», sagt Rast.

Offen für Wandel

Worauf Rast neben dem Zusammengehörigkeitsgefühl Wert legt, ist «Jugendlichkeit». Darunter versteht er eine offene Haltung gegenüber dem digitalen Wandel und den darin begründeten Chancen: «Ziel ist es, alle Prozesse so zu gestalten, dass es praktisch keine Rolle mehr spielt, wo man arbeitet.» Künftig sollen alle Rapporte bei Vision-Inside vollständig elektronisch erfasst und bearbeitet werden.

Rast stellt klar, dass die Face-to-Face-Begegnung im Unternehmen auch in Zukunft essenziell sein werde. Dennoch: In Zeiten von Cloud Lösungen, Video-Konferenzen und E-Mails müsse man die Entwicklung mobiler Arbeitsplätze weiter voranbringen.

Gegenläufige Bedürfnisse

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben als Führungskraft ist für Rast der Umgang mit verschiedenen, teils gegenläufigen Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter. «Bei Vision-Inside haben wir auch Mitarbeiter der Generation 45+, die weniger stark nach permanentem Wandel und neuen Herausforderungen streben als die jüngeren Leute», sagt er. «Allen gleichermaßen gerecht zu werden, ist schwierig.»

Häufig gelinge der Spagat, indem man die Mitarbeiter in passende Teams zusammenfasse oder ihnen, so weit möglich, bedürfnisgerechte Aufgabenbereiche zuweise. «Das klappt aber nicht immer. Dann kann es auch zu einem Abgang kommen.»

Um die eigene Work-Life-Balance macht sich Rast keine Sorgen: Die Mitarbeiter in passenden Teams zusammenfassen oder ihnen, so weit möglich, bedürfnisgerechte Aufgabenbereiche zuweise. «Das klappt aber nicht immer. Dann kann es auch zu einem Abgang kommen.»

Nachgefragt

«Der Mittelpunkt der Balance zwischen «Work» und «Life» ist nicht für alle Menschen gleich»

Warum ist es heute anscheinend schwieriger, eine Work-Life-Balance (WLB) zu erreichen, als früher?

Matthias Mölteny: Es gibt verschiedene Erklärungsversuche. Die einen behaupten, früher hätte sich die Frage nach der WLB gar nicht gestellt, weil man die Arbeit als notwendiges Übel betrachtete, dem man sich unterwerfen musste. Die anderen führen das Verfehlen einer Balance zwischen Beruf und Privatleben auf unsere «Online-Realtime-Gesellschaft» zurück: Die Digitalisierung ermöglicht, dass wir alles sofort und gleichzeitig erledigen können – und müssen. Das setzt Menschen zunehmend unter Druck.

Sind wir nicht imstande, unsere Grenzen richtig einzuschätzen?

Auf jeden Fall. Wir haben kein Anzeigergerät für Überlastung und spüren die eigenen Grenzen nicht. Dieses Manko wird in der Online-Realtime-Gesellschaft noch verstärkt, weil uns ständig suggeriert wird, man könne noch mehr aus sich herausholen. Dass wir heute so viel von WLB sprechen, hat aber gleichzeitig auch mit einem stärkeren Bewusstsein für Gesundheitsthemen zu tun.

Das Konzept WLB impliziert, dass man Beruf und Privatleben sauber voneinander trennen kann. Ist das heute überhaupt noch der Fall?

Zunehmend weniger. Früher war das Büro weit weg, wenn man nach der Arbeit nach Hause gegangen ist. Durch die neuen Kommunikationstechnologien ist das Büro inzwischen zu einem virtuellen Ort geworden. Viele Leute

beantworten auch nach Feierabend geschäftliche E-Mails. Das Berufliche und das Private überlappen sich immer mehr. Hinzu kommt, dass sich der Stellenwert der Arbeit in den letzten Jahrzehnten stark verändert hat. Früher diente sie in erster Linie dem Gelderwerb. Heute soll Arbeit auch sinnbringend und lustvoll sein.

An welcher Stellschraube sollte man für eine gute WLB drehen?

Man sollte bei den eigenen Zielen ansetzen. Wer mehr an Sicherheit interessiert ist und im Alter keine Abstriche beim Komfort machen will, hat zwangsläufig andere Prioritäten als jemand, der sein Leben geniessen will. Der eine muss sein Privatleben an die beruflichen Möglichkeiten anpassen, der andere muss beruflich kürzertreten. Der Mittelpunkt der Balance zwischen «Work» und «Life» ist nicht für alle Menschen gleich.

Wird es durch die Überlappung von Berufs- und Privatleben sowie durch die Forderung nach mehr Flexibilität nicht schwieriger, eine solche Balance zu erreichen?

Die Gefahr, aus dem Gleichgewicht zu geraten, ist bei flexiblen Arbeitsmodellen natürlich grösser. Aber auch mit festen Arbeitszeiten und einem klar definierten Dienstschluss kann die WLB schief gehen. Es kommt eben darauf an, seinen Mittelpunkt zu finden, um den man alles zentriert. Zudem muss man auf die individuelle «Resilienz» Rücksicht nehmen: Die Fähigkeit, stressige Situationen zu meistern, ist von Person zu Person verschieden.

Gegenwärtig nimmt der Gesetzgeber zu wenig darauf Rücksicht: Die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes, das uns vor Ausbeutung schützen soll, führen in manchen Berufsfeldern zu unnötigem Stress. Gerade in Wissensberufen sollte man die individuellen Arbeits-tempi anerkennen und nicht auf die Einhaltung einer fixen Arbeitszeit drängen.

Absolventenbefragungen in den letzten Jahren haben wiederholt gezeigt: Ein positives Arbeitsklima steht für die jüngere Generation an erster Stelle bei der WLB. Haben Sie dafür eine Erklärung?

Die jungen Leute haben internalisiert, dass man Arbeit und Freizeit kaum mehr trennen kann. Daher kommen sie zu dem Schluss, dass sich die Arbeit wenigstens gut anfühlen solle.



Interview: Jörg Marquardt

Persönlich

«Ich träumte von einer Filmkarriere»

Dübendorf Mit farbigen Kontaktlinsen reüssierte Optikerin Jacqueline Urbach zuerst in den USA. Nach ihrer Rückkehr in die Schweiz 1979 gründete sie die Urbach Optik AG, die mit Discountlens.ch seit 2004 einen Onlineshop für Linsen betreibt.



Ihre Karriere im Kontaktlinsen-Geschäft begann in Los Angeles. Wie viel Kalifornien steckt heute noch in Ihnen?

Jacqueline Urbach: Noch sehr viel, glaube ich. Die Menschen dort sind grosszügig, offen und fröhlich. Davon habe ich mir einiges abgeschaut. Die kalifornische Sonne trage ich sozusagen immer noch im Herzen.

Sie könnten sich längst zur Ruhe setzen und die Früchte Ihres Erfolgs geniessen. Warum machen Sie weiter?

Weil ich nicht wüsste, was ich zu Hause tun sollte. Hausarbeit ist nicht mein Ding. Im Geschäft hingegen bin ich täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Das ist aufregend.

Sie haben eine Optikerlehre absolviert. Was hat Sie an diesem Berufsfeld gereizt?

Früher entschieden die Eltern, welche Lehre die Kinder machen. Das war auch bei mir so. Ich wollte damals Filmregisseurin werden und interessierte mich auch für Fotografie – nur konnte man das nicht studieren. Meine Mutter brachte mich auf die Idee mit der Optikerlehre. Denn viele Optiker hatten eine eigene Fotoabteilung. Die Augenoptik faszinierte mich schliesslich so sehr, dass ich dabei geblieben bin.

Tragen Sie Kontaktlinsen?

Bis zu einer Star-Operation habe ich nur Kontaktlinsen getragen. Seitdem benötige ich weder Linsen noch eine Brille.

Was motiviert Sie jeden Tag, Ihre Arbeit zu tun?

Das ist für mich keine Arbeit. Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht. Was mich motiviert und fasziniert, sind die Herausforderungen, mit denen wir jeden Tag konfrontiert sind, und die Erfolge daraus.

Wie sehen die Herausforderungen konkret aus?

Als junges Mädchen habe ich davon geträumt, die Welt zu verbessern. Mit den Jahren kam die Einsicht, dass dies nur im kleinen Rahmen gelingen kann. Als grösste Genugtuung empfinde ich es, dass meine Mitarbeiter glücklich und motiviert sind.

Und was heisst Scheitern?

Scheitern heisst, wieder von vorne anzufangen.

Welche Eigenschaften schätzen andere an Ihnen?

Kreativität, Eigenständigkeit und Durchhaltvermögen.

Was wissen viele nicht über Sie?

Dass ich in meiner Jugend Theater gespielt habe. Ich lebte damals in Hollywood und träumte von einer Filmkarriere – wie Tausende arbeitslose Schauspieler auch. Aber irgendwann musste ich Geld verdienen.

Buch oder Film?

Heutzutage eher Bücher. Am liebsten lese ich den Thriller-Autor John Grisham. In meiner Jugend habe ich viel Goethe und Keller gelesen, aber dafür fehlt

mir nun die Geduld. Spannend und schnell muss es sein.

Welche bekannte Persönlichkeit hätten Sie gern einmal getroffen?

John F. Kennedy. Ich hätte ihn gefragt, ob er sich mit mir über Politik unterhalten möchte.

Wo können Sie am besten entspannen?

In meinem Garten.

Worüber ärgern Sie sich?

Momentan über Donald Trump. **Wem vertrauen Sie blind?**

Meiner Partnerin.

Was macht Ihnen Angst?

Sterben.

Was würden Sie gern beherrschen, ohne es erst mühsam zu lernen?

Singen.

Ihr grösster Traum?

Ich würde gerne wieder Theater spielen. Da bin ich dran.

Welche Schlagzeile wünschen Sie sich in der Zeitung?

«Im Nahen Osten ist Frieden.» **Was bringt Sie zum Lachen?**

Humorvolle Menschen, gute Filme und gutes Theater, besonders Cabarets und Revuen.

Was bereuen Sie, nicht gemacht zu haben?

Dass ich nie politisch aktiv geworden bin. Dafür bin ich heute leider zu alt.

Aufgezeichnet: Jörg Marquardt

Steckbrief

- **Name:** Jacqueline Urbach
- **Geburtsjahr:** Das verrät sie nicht.
- **Beruf:** Delegierte des Verwaltungsrats bei Urbach Optik AG, Dübendorf (Discountlens.ch).
- **Erlerner Beruf:** Optikerin
- **Hobbys:** Kunst, Theater und Reisen
- **Zivilstand/Kinder:** verpartnert, 3 Kinder
- **Wohnort:** Maur

Jan Bo Larsen

Seit Mai ist Jan Bo Larsen neuer Generalagentur der Swiss Life Generalagentur Uster. Er folgt auf Erwin Gwerder, der nach 22 Jahren als Generalagent in den Ruhestand tritt. Gwerder war insgesamt 31 Jahre für Swiss Life tätig. Larsen hatte die operative Leitung bereits im Januar übernommen. Der dänische Staatsbürger ist seit sieben Jahren als Vorsorgespezialist bei Swiss Life in Uster tätig.

Urs Fischer

Per 1. Juli wird Urs Fischer neuer Präsident der Dübendorfer Logicare AG. Der frühere Wetziker Gemeindepräsident und Leiter einer Versicherungsagentur folgt auf Peter Niederhäuser, der das Präsidium nach elf Jahren abgibt. Niederhäuser wird auch künftig als Mitglied im Verwaltungsrat und Miteigentümer dem Unternehmen verbunden sein. Fischer gehört dem VR von Logicare seit 2015 an.

Stellenkarussell

Marco Brupbacher

Per 1. Juli übernimmt Marco Brupbacher die Leitung der Filiale der Zürcher Kantonalbank in Effretikon. Er folgt auf Roland Braun, der nach 44-jähriger Tätigkeit für die Bank, davon 20 Jahre als Filialleiter in Effretikon, in Pension geht. Brupbacher hat seine Lehre bei der ZKB absolviert. Seit 2014 leitete er das Team «Vermögende Privatkunden» und fungierte als Stellvertreter des Filialleiters.