

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen

Ausgeglichen leben – gesünder und erfolgreicher arbeiten

Seit vielen Jahren in Amerika diskutiert, ist »Work-Life Balance« heute auch in Europa in aller Munde. Berufliches und privates, familiäres Leben besser miteinander in Einklang zu bringen, ist heute viel mehr als nur Wunschdenken. Lösungen mit diesem Ziel bilden inzwischen einen der maßgeblichen strategischen Erfolgsfaktoren – für die Beschäftigten in unserer immer anspruchsvolleren Arbeitswelt, wie auch für die Arbeitgeber im ständig härteren Wettbewerb. Höhere Lebensqualität und Zufriedenheit als Voraussetzung für Mitarbeiterengagement und -produktivität und zusätzliche Unternehmensvorteile im Bereich Personalbindung und -rekrutierung sprechen für eine Unternehmensstrategie, die Balance für gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen anbietet.

Die Bedeutung eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Beruf und Privatleben ist nicht zu unterschätzen, nicht nur, wenn es um den Einzelnen – mit seiner Familie und Lebensgemeinschaft – geht. Auch auf gesellschaftspolitischer Ebene kommt der Vereinbarkeit vor allem unter dem Gesichtspunkt globaler Wettbewerbsfähigkeit, Wohlbefinden der Bürger und nationaler Gesundheit besondere Relevanz zu.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Mitarbeiter im Konflikt

Es gibt eine Reihe von Konstellationen und Lebenswirklichkeiten, die es Mitarbeitern nicht leicht machen, unterschiedliche Anforderungen zu vereinbaren:

Da tauchen beispielsweise Anzeichen von Rollenüberlastung auf, wenn insgesamt zu wenig Zeit für die zu erledigenden Dinge bleibt; oder konkurrierende Rollenanforderungen und -erwartungen (Familie – Beruf – Karriere) lassen sich schwerlich vereinbaren. Private Zusatzverantwortlichkeiten – wie Kinder- und Angehörigenversorgung – sowie finanzielle Schwierigkeiten spitzen den Konflikt im ungünstigen Fall weiter zu.

Im Unternehmen können, wie Studien belegen, Faktoren wie Arbeitsüberlastung (z. B. durch Downsizing, Unfähigkeit zu planen und Prioritäten zu setzen), fehlende Unterstützung des Vorgesetzten sowie eine Unternehmenskultur, die eher Wert auf Arbeitsstunden, Geld oder die strikte Trennung der unterschiedlichen Lebensbereiche legt, als auf die Bedürfnisse der Beschäftigten, die Vereinbarkeit weiter erschweren. Dort, wo Work-Life-Balance-Vorbilder in der Unternehmensführung und klare Regelungen fehlen, sind die Mitarbeiter zusätzlichen Belastungen ausgesetzt.

Neue Werte – veränderter Arbeitsmarkt

Schon seit den 80er Jahren gewinnen Fragen der Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf in Politik und Wirtschaft eine zunehmende Aufmerksamkeit. Den Mitarbeiter im Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, hat sich gerade in den letzten Jahren zu einem zentralen Handlungsfeld für das Management entwickelt.

EfH-Empfehlungen

1

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bildet einen wesentlichen Kernbereich einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Fragen der Vereinbarkeit befassen sich nicht mehr ausschließlich mit den Bedürfnissen von Müttern und Familien, sondern zunehmend mit den sozialen Verantwortungen und Bindungen aller Mitarbeiter im Laufe des Arbeitslebens. Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensabschnitten erkennen und respektieren, sind bestens positioniert und vorbereitet, um sich den Herausforderungen einer veränderten Arbeitswelt zu stellen.

2

Unternehmensstrategien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollen spezifische nationale und regionale Gegebenheiten berücksichtigen, z.B. verschiedene Sozialsysteme mit unterschiedlichen öffentlichen Betreuungs- und Fürsorgeeinrichtungen innerhalb verschiedener Arbeitsmärkte. Dies erfordert eine differenzierte Unterstützung seitens des Unternehmens. Soziodemografische Veränderungen sowie Änderungen der Arbeitsmarktsituation haben Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Familie, Gesundheit und Lebensstil. Diese Unterschiede rufen verschiedene individuelle Bedürfnisse hervor, auf die mit Hilfe von Strategien zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben reagiert werden muss.

3

Unternehmen können auf die Breite Palette externer Unterstützungsmöglichkeiten zurückgreifen, um auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen. Um wichtige Unternehmensziele (Bindung, Einstellung, Motivation und Leistung von Mitarbeitern) entscheidend zu beeinflussen, müssen Unternehmensaktivitäten auf einen Kulturwandel aufbauen, der einen partnerschaftlichen Ansatz verfolgt. Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist deren integrierende Zugehörigkeit zum Managementsystem. Nur so können Investitionen in die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu einer erfolgreichen Finanz- und Ressourcenplanung des Unternehmens führen. Schließlich sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter und ihre Familien, sondern auch hinsichtlich der weiteren Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt betrachtet werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in gemeinnützige Aktivitäten einbeziehen, stellen nicht nur ihre soziale Verantwortung unter Beweis. Sie tragen letztlich dazu bei, dass mehr Menschen in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden können.



»Eine Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf allen Unternehmensebenen unterstützt und als integrierender Bestandteil des Managements mit klaren Zielvorgaben betrachtet und kommuniziert wird.«

Gisela Erler,
pme Familienservice GmbH, Berlin

Die Notwendigkeit zur Entwicklung von Work-Life-Balance-Konzepten entstand europaweit vor allem Anfang der 90er Jahre, als immer mehr gut ausgebildete Frauen auf dem Arbeitsmarkt präsent waren. Aber auch der zunehmende Wunsch vieler Männer nach engagierter Vaterschaft und der von Singles nach mehr Raum für ihr Privatleben trugen zu dieser Entwicklung bei. Demnach bezieht sich Work-Life-Balance auf alle Zielgruppen im Unternehmen, sowohl auf Frauen wie Männer, Paare wie Singles, Eltern wie Kinderlose.

Hinzu kommt, dass der Arbeits- bzw. Rekrutierungsmarkt für die Unternehmen zunehmend schwieriger wird. Fach- und Führungskräftemangel machen sich breit, und in Zeiten in denen personengebundene Faktoren wie Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen, Erfahrung und Engagement zunehmend an Bedeutung gewinnen, sind besondere Aktivitäten gefragt, dieses Mitarbeiterpotenzial zu unterstützen und zunehmend zu nutzen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann in dieser Hinsicht auf einem enger werdenden Arbeitsmarkt (»War of Talents«) dazu beitragen, gerade bei den Hochqualifizierten Imagevorteile und Pluspunkte in Sachen Arbeitgeberattraktivität (»Employer of Choice«) zu sammeln und gewonnene Leistungsträger auch langfristig zu binden. Laut Umfragen gehört die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei High Potentials zum entscheidenden Kriterium für den Wunsch-Arbeitgeber.

Eine Flut an Publikationen und Veranstaltungen und eine große Nachfrage nach betrieblichen Konzepten sowie Einzelcoachings in der Beratungspraxis zeigen die Relevanz des Themas. Mit hoher Priorität werden neue Ansätze für die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, Zeitmanagement etc. entwickelt. Und das aus gutem Grund!

Warum in Work-Life Balance investieren?

Ein Ungleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben führt für die Mitarbeiter zu ganz spezifischen Belastungskonstellationen mit negativen gesundheitlichen Folgen. Eine fehlende Vereinbarkeit belastet aber letztlich nicht nur die Mitarbeiter, sondern in vielerlei Hinsicht auch die Erfolgsrechnungen ihrer Arbeitgeber.

Die Gründe, warum gewinnorientierte Unternehmen Strategien zur Work-Life Balance in ihre Unternehmenskultur aufnehmen und aktiv in diesem Feld investieren, sind vielfältig und inzwischen durch empirische Studien belegt:

Neben den Vorteilen bei der Personalgewinnung, vor allem bezogen auf die vielumworbene High Potentials, zeigen sich Vorteile bezogen auf das bereits gewonnene Personal: Es ergeben sich Einsparungen durch eine geringere Mitarbeiterfluktuation; selbst Eltern nach der Familienpause (Elternzeit) können beispielsweise zurück gewonnen werden.

Die Mitarbeiter sind motivierter und produktiver, zeigen eine höhere Flexibilität und die »innere Abwesenheit« kann verhindert werden. Die Krankheitstage im Betrieb sinken, teils wegen der realen Entlastung, z. B. durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten, teils durch die höhere Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.

Das Bild eines Unternehmens, das auch seine soziale Verantwortung wahrnimmt, gewinnt an Attraktivität in der Gesellschaft, bei den Kunden und den Teilhabern.

Durch Flexibilisierung mehr Balance

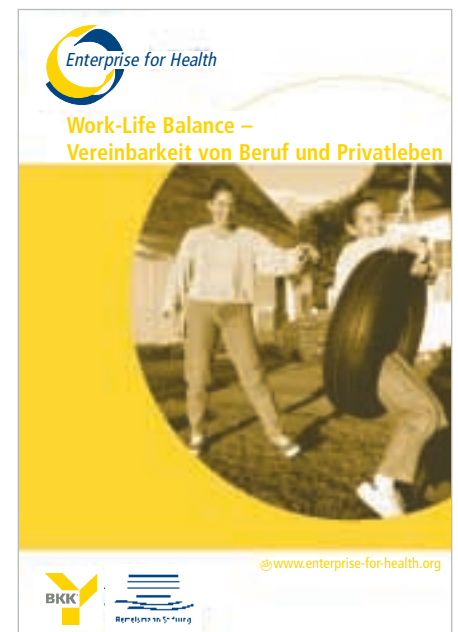
Vereinbarkeitsstrategien sind vielfältig und je nach Unternehmen ziel- und bedarfsorientiert. Mögliche Aktivitäten und Maßnahmen fallen in die Bereiche Arbeitsgestaltung, Personal- und Gesundheitspolitik. Sie dienen in erster Linie der Flexibilisierung der Arbeit und fördern einerseits die gewünschte Balance und reduzieren somit Belastungen und stärken Ressourcen.

Zu Work-Life-Balance-Maßnahmen gehören beispielsweise:

- ▶ flexible Arbeitszeiten (z.B. Gleitzeit, Teilzeit, (Jahres-/Lebens-)Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub, Sabbatical)
- ▶ flexibler Arbeitsort (z.B. Heim- und Telearbeit)
- ▶ flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte (z.B. Teambildung, Job-Sharing, Job-Rotation)
- ▶ finanzielle und soziale Unterstützungsangebote (z.B. Kinderbetreuungsangebote, Versorgungsarrangements für pflegebedürftige Familienangehörige (Eldercare), Erziehungs- und Kinderbonusgeld, Haushaltsservice/Concierge-Dienste)
- ▶ Work-Life-Balance-förderliche Qualifizierung und Personalentwicklung (incl. Führungskräfteentwicklung und Laufbahngestaltung) (z.B. Wiedereingliederungsprogramme, Frauenförderung, Führungskräfte trainings, Coaching, Mentoring)
- ▶ Stressmanagement (Zeit- und Selbstmanagement), Gesundheitszirkel, Arbeitsplatz- und Sportprogramme.

»Forschungsergebnisse belegen eindeutig, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen, die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter hat.«

Gisela Erler,
pme Familienservice GmbH, Berlin



Die EfH-Themenbroschüre
**Work-Life Balance – Vereinbarkeit von
Beruf und Privatleben**

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org