



03

› WORK-LIFE-BALANCE ALS CHANCE VERSTEHEN

Gastbeitrag von Anika Klug-Winter und Melanie Köpke

Im Grunde möchten wir alle Zeit zum Arbeiten *und* Zeit zum Leben haben. Wenn die Gedanken an die Arbeit überhandnehmen und sie das eigene Leben zunehmend beeinträchtigen, müssen wir etwas unternehmen.

Die andere Situation ist, dass uns das Privatleben so stark einspannt, dass die Arbeit darunter leiden kann. Dem Menschen gelingt es nicht, „alles unter einen Hut zu bringen“. Verschiedene Lebensphasen erfordern verschiedene Lebensmodelle. Ein Hochschulabsolvent möchte beispielsweise erst einmal Karriere machen. Ein frischgebackener Familienvater benötigt zunächst mehr Zeit für die Familie. Stressanfällige Mitarbeiter benötigen sinnvoll über den Tag verteilte Pausen und flexiblere Arbeitszeiten, um wieder das Gleichgewicht zu finden.

Jeder Arbeitnehmer steht vor der Herausforderung, Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Es ist eine Waage, die fein austariert werden muss. Zeigt die Waage immer wieder Ausschläge in eine Richtung, gerät sie aus dem Gleichgewicht und mit ihr der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin: Die Work-Life-Balance ist gestört.

Eine austarierte Waage, die gelegentliche Schwankungen in die eine oder andere Richtung verkräftet, beweist eine gelungene Work-Life-Balance. Dennoch ist auch sie kein Garant für eine dauerhafte Ausgewogenheit und Stabilität. Änderungen im Privaten, wie Geburten, Scheidungen und Trauerfälle, üben immensen Einfluss auf die eine Seite aus. Verschiedene Lebensphasen erfordern verschiedene Lebensmodelle und immer wieder erneut ein Austarieren. Die andere Seite wird beeinflusst von Arbeitgebern und Kollegen, aber auch von Faktoren wie Arbeitspensum, Druck und Klima.

Warum sollten sich Unternehmen mit Work-Life-Balance beschäftigen?

Die Arbeitswelt verändert sich rapide. Heute müssen die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung, Kooperations- und Selbstmanagementfähigkeiten mit sich bringen, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Die Herausforderung für die Betriebe besteht darin, sich im Klaren darüber zu sein, dass die steigenden Belastungen der Mitarbeitenden vermehrt zu stressbedingten psychischen Erkrankungen führen können. Auch Sinn- und Motivationsverlust, Erschöpfung bis hin zum Burnout-Syndrom und damit der Verlust von Gesundheit, Lebensqualität und Leistungsvermögen können die Folge einer ungleichen Verteilung von Arbeit und Privatleben sein.

Das Konzept der Work-Life-Balance beschäftigt sich mit der Frage, wie Familien- und Arbeitspflichten in Einklang gebracht werden können. Das Konzept zielt auf einen Zustand der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben ab. Folgende positive Auswirkungen konnten aufgrund von Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance in Betrieben festgestellt werden:

- Geringere Fehlquote der Mitarbeiter durch weniger Krankenstände
- Gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Mitarbeiter

- Kein Verlust von eingearbeiteten Fachkräften nach Mutterschutz/ Elternzeit
- Stärkere Bindung guter und wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen
- Höhere Leistung und Motivation der Mitarbeiter durch fokussiertes Arbeiten
- Verringerung bezahlter Überstunden
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Höhere Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Arbeitszeitanpassung an Arbeitsbelastung
- Positive Effekte auf das Arbeitsklima
- Vorteile bei der Gewinnung neuer Arbeitskräfte
- Kostenersparnis durch geringere Fluktuation
- Positives Image durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Unternehmenskultur

Wie kann Work-Life-Balance im Unternehmen aufgebaut werden?

Zunächst sollte eine eingehende Betrachtung der Arbeitsorganisation erfolgen. Organisatorische Dissonanzen führen immer wieder zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter und können kontraproduktiv auf Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken. Dementsprechend sollte schon vor der Einführung von Work-Life-Balance-Instrumenten mit den Mitarbeitenden zusammengearbeitet werden. In verschiedenen Umfragen können Meinungen zur derzeitigen Arbeitssituation oder zu bestimmten Work-Life-Balance-Dimensionen erfasst werden. Auf dieser Basis sollten gemeinsam Ziele formuliert werden. Im Idealfall arbeiten Vertreter aller relevanten Akteursgruppen in einem Projektteam gemeinsam an den Zielen.

Im nächsten Schritt werden zusammen mit den Mitarbeitern Regeln zur Work-Life-Balance aufgestellt, die die Flexibilität der Arbeitnehmer, aber auch die des Arbeitgebers im Arbeitsalltag definieren. Auch externe Interessengruppen sollten dabei berücksichtigt werden. Wichtig ist es, bei der Erstellung von Regeln und der nachfolgenden Umsetzung der Maßnahmen in kleinen Schritten vorzugehen. Der Wandel hin zu einer sinnvollen Work-Life-Balance wird am besten inkrementell funktionieren.

Notwendig für den Erfolg der Maßnahmen ist, dass während des Wandels immerfort der Dialog mit den Mitarbeitern gesucht wird. Die durch die Veränderungen erwarteten Verbesserungen müssen von den Beschäftigten verstanden werden. Auch sollte Unterstützung angeboten werden, um die Veränderungen anzunehmen und umzusetzen. Führungskräfte, die die Veränderungen vorleben, bieten eine gute Orientierung für die Mitarbeiter. Weil Führungskräfte eine entscheidende Rolle einnehmen, ist die Sensibilisierung dieser eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Maßnahmen hierfür können Führungsgespräche, Informationsveranstaltungen sowie Coachings oder Workshops sein.



Der fortlaufenden Verbesserung entsprechend, sollten eingeführte Instrumente regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst werden. Dabei sollte nicht nur der Output, also die reine Inanspruchnahme im Fokus stehen, sondern sollten auch die Folgen auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder den Krankheitsstand evaluiert werden. Die Kausalität zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und Outcome-Kennzahlen ist dabei jedoch immer kritisch zu betrachten.

Fazit:

Wenn es Unternehmen gelingt, mit den Mitarbeitenden gemeinsam die Waage zwischen Berufs- und Privatleben ins Gleichgewicht zu bringen und auch dauerhaft dort zu stabilisieren, wird eine Basis geschaffen, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig aufrechterhält. Der Schwerpunkt muss auf einer breiten Betrachtung möglicher Handlungsfelder liegen, die über die bloße Betrachtung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinausgehen. Unternehmen, die flexible Regelungen hinsichtlich

der Arbeitszeit schaffen, Unterstützungsangebote für bestimmte Lebensphasen etablieren und nicht vergessen, mitarbeiterfreundliche Führungssysteme zu entwickeln, sind auf einem guten Weg, die Work-Life-Balance zu fördern.

ANIKA KLUG-WINTER UND MELANIE KÖPKE

Anika Klug-Winter (Diplom-Betriebswirtin) und Melanie Köpke (Bachelor of Arts Business Administration) sind tätig für die uve GmbH für Managementberatung in Berlin.

Die uve GmbH für Managementberatung berät Unternehmen seit mehr als 25 Jahren in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement, Qualitäts-, Umwelt- und Risikomanagement, Organisationsentwicklung und Projektsteuerung.

passgenauer Arbeitsgestaltungsmaßnahmen entgegenzuwirken, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und das Bewusstsein hinsichtlich einer gesunden Lebens- und Arbeitsweise zu stärken.

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance spielen damit für die „CARNA-Betriebe“ eine wichtige Rolle und werden auf den zweimal im Jahr stattfindenden Erfahrungsaustauschen gern diskutiert.

Weitere Informationen unter www.carna-verbund.de

DAS CARNA-VERBUNDPROJEKT DER UVE GMBH FÜR MANAGEMENTBERATUNG IN KOOPERATION MIT DEM VKU ABFALLWIRTSCHAFT UND STADTREINIGUNG VKS
Das CARNA-Verbundprojekt der uve GmbH für Managementberatung in Kooperation mit dem VKU Abfallwirtschaft und Stadtreinigung VKS ist ein 2007 zum Leben erwecktes umfassendes Konzept, das die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und vor allem die Arbeitsbereitschaft der Beschäftigten in den Blickpunkt stellt. Ziel des Projektes ist es, die Ursachen arbeitsbedingter Belastungen zu erkennen und diesen mittels