

balance your life



Work-Life-Balance als Chance und Möglichkeit

Lebensqualität in Form einer erfüllten, autonomen Lebensgestaltung rückt für viele immer mehr in den Fokus.

Work-Life-Balance eröffnet Menschen, Unternehmen und Gesellschaft die Chance, dieses Ziel zu erreichen.

Text: Jörg Pieper | Bilder: siehe Quellen im Text, Fotolia und Autor

Was ist unter Work-Life-Balance zu verstehen?

Der Begriff „Work-Life-Balance“ (WLB) kann leicht zu Irritationen führen, wenn versucht wird, ihn auf zwei isoliert zu betrachtende Einheiten, eben Work und Life, zu reduzieren, als Entweder-oder zu betrachten und diese Einheiten nun „irgendwie“ in Balance zu bringen. Eine passendere Beschreibung liefert die Definition: „Work-Life-Balance heißt, den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und priva-

ten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein“ (Freier, Work Life Balance, 2005). Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden nicht so sehr auf die einzelnen spezifischen Maßnahmen im Zusammenhang mit WLB (wie z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitregelungen, Maßnahmen im

Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie) eingegangen, sondern es sollen vielmehr grundsätzliche Fragen beleuchtet werden, die uns helfen, Beweggründe und positive Effekte von WLB zu verstehen.

Der demographische Wandel ist da

Dass es einen demographischen Wandel gibt bzw. es ihn geben wird, ist seit Jahren klar. Der Übergang zur Zwiebelform in der graphischen Darstellung von Altersstrukturen westlicher Gesellschaften

„Work-Life-Balance sollte stets Teil einer gesamten Unternehmenskultur sein. Dies in dem Verständnis, das Thema im Unternehmen nicht nur als irgendwie ‚schickes‘ Aushängeschild für Teilbereiche zu nutzen.“

gehört zum bekannten Szenario. Hatte das Thema vor einigen Jahren, insbesondere in KMU-Unternehmen mit weniger stark ausgeprägten Abteilungen in Bezug auf Personalentwicklung und Personalaufbau, einen eher abstrakt auf die Zukunft gerichteten Charakter, so holt die Realität mittlerweile alle Unternehmen und Organisationen ein. Was nämlich als schleichender Prozess begann, in dem sich z.B. auf qualifizierte Stellen- und Ausbildungsangebote immer weniger Bewerbungen einstellten, schlägt nun immer mehr als spürbare Entwicklung durch. Und die Trends werden sich fortsetzen: Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird von 2010 bis 2030 von knapp 44 Mio. auf knapp 41 Mio. schrumpfen. Zugleich verändert sich die Altersstruktur in den Unternehmen dramatisch: Die Zahl der jungen Leute wird deutlich zurückgehen, wie die Zahl älterer Arbeitnehmer deutlich zunehmen wird. Bis 2030 wird die Zahl der Erwerbspersonen bis 24 Jahre um knapp 1 Mio. sinken, die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 25 und 54 Jahre sogar um 4,8 Mio. Demgegenüber steht ein Anstieg von fast 3 Mio. bei den Erwerbspersonen über 55 Jahre. Diese Rechnung unterstellt bereits Zuwanderungen in einer Größenordnung von 200.000 Menschen ab dem Jahr 2020, eine weiterhin steigende Lebenserwartung sowie konstante Geburtenentwicklung. Konkrete Beispiele verdeutlichen diese Entwicklungen: BASF in Ludwigshafen gab für eine Studie des Forums Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. (econsense) im Jahr 2012 preis, dass von der Belegschaft ab 2020 rund jeder zweite über 50 Jahre alt sein wird. Bei der Deutschen Bahn sind bereits heute rund 40% der Beschäftigten zwischen 50 und 59 Jahre alt.

Was tun?

Während das Durchschnittsalter einer Belegschaft per se nichts über deren Qualitäten aussagt, wird die Reaktionsfähigkeit auf die geschilderten Entwicklungen mit ihren Begleitumständen sehr wohl Einfluss auf die zukünftige Wertschöpfungskraft von Unternehmen haben. WLB als Versuch, auf die nachfolgenden Fragestellungen gute und passgenaue Antworten zu finden, wird für Unternehmen und Organisationen zunehmend zum Wettbewerbsfaktor.

- Wie können altersbedingt ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (und eben ihr Know-how) ersetzt werden?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können?
- Mit welchen Angeboten werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen loyalisiert, somit Fehlzeiten und Personalfuktuation verringert?
- Wie kann der Wandel im Rollenverständnis Frau/Mann proaktiv aufgenommen werden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, einer tendenziell älter werdenden Belegschaft die Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenzubringen, die sowohl angemessen als auch fördernd und fordernd wirkt?

- Und wie überhaupt tragen Maßnahmen im „weichen“ Umfeld von Verantwortung und Fürsorge für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Verbesserung der „harten“ Kennziffer Rendite bei?

Die im Jahr 2005 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebene Studie „Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ bestätigt:

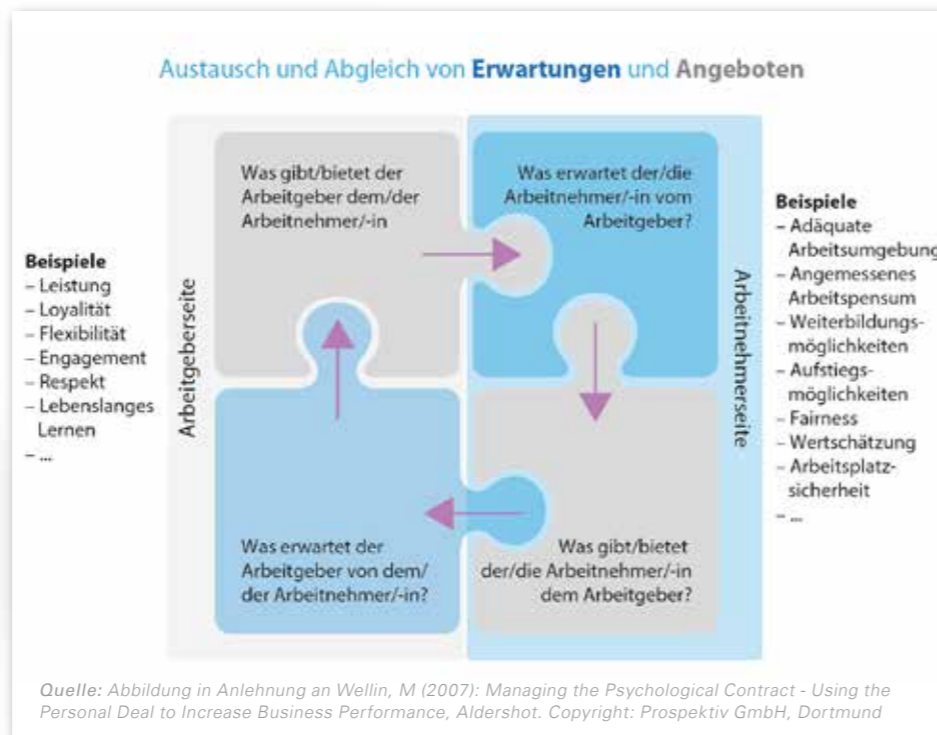
- WLB leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg
- WLB fördert eine Arbeitswelt, die auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens reflektiert
- WLB führt zu einem höheren volkswirtschaftlichen Wachstum

„Es braucht altersheterogene Teams, in denen sich Generationen mit ihren spezifischen Fähigkeiten aus ihrer Lebensphase heraus ergänzen.“

Erwartungen und Angebote

WLB sollte stets Teil der gesamten Unternehmenskultur sein. Dies in dem Verständnis, das Thema im Unternehmen nicht nur als irgendwie „schickes“ Aushängeschild für Teilbereiche zu nutzen, sondern wirklich alle Bereiche der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung zu durchweben und WLB somit konkrete Aufmerksamkeit durch eine bedarfsorientierte Konkretisierung zu widmen (siehe GeMiNa Studie <http://www.gemina.org/>). Von besonderer Bedeutung sind hier die sogenannten „psychologischen Verträge“. Regelt der übliche (schriftliche) juristische Vertrag Dinge wie Tätigkeit, Arbeitsort, Arbeitszeit, Gehalt und Urlaubsanspruch, so regeln die zumeist nicht formalisierten psychologischen Verträge die gegenseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

Findet kein regelmäßiger Austausch über diese Erwartungen statt bzw. sind die Erwartungen größer oder ungleich, spricht man von nicht funktionierenden psychologischen Verträgen, welche zu Abmahnung und Kündigung auf Arbeitgeberseite bzw. zu innerer Kündigung und dem Verweigern von Leistung bei Arbeitnehmern führen können. Nutzt man dieses Wechselspiel von Erwartungen und Angeboten, kann von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite das WLB-Leitbild (Globalvertrag) entwickelt werden. Aus dem Globalvertrag werden über die einzelnen Funktionsbereiche im Personalmanagement (z.B. Personalführung, Personalentwicklung, Personalbeschaffung) entsprechende WLB-Themen (z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Arbeitszeit) definiert und daraus Maßnahmen abgeleitet (z.B. Telearbeit, Sabbaticals, Coaching): bedarfs- und zielorientiert.



Vom Wert eines familienfreundlichen Unternehmens

Ausbildung kostet: Egal ob die berufliche Erstausbildung, das Studium an einer staatlichen oder privaten Hochschule, die berufliche Weiterbildung. Warum gehen wir dann im Nachgang oft so nachlässig mit dem Erreichten um, lassen Ressourcen ungenutzt? Wirft man einen Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so fällt auf, dass 40 % der Mütter, die Elternzeit in Anspruch nehmen, auch nach drei Jahren nicht in den Beruf zurückgekehrt sind (vgl. Prognos AG, 2005, WLB). Häufig genug aus dem einzigen Grund, dass Rahmenbedingungen für die Ganztagsbetreuung von Kindern fehlen. Nimmt eine Frau oder ein Mann die vollen drei Jahre Elternzeit in Anspruch, entsprechen die Aufwendungen für die Wiedereingliederung den Kosten für die Suche und Einarbeitung neuer Arbeitnehmer. Kehrt ein Elternteil jedoch schon nach sechs Monaten an den Arbeitsplatz zurück, entstehen dem Unternehmen zumeist nur 15 % der Kosten, die bei einer Neueinstellung anfallen. Und die Effekte reichen noch weiter: So ermittelte das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik FFP (<http://www.ffp.de/publikationen-de.html>) neben dem Vorteil der zitierten schnelleren Rückkehr an den Arbeitsplatz weitere positive Effekte einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik im WLB-Kontext:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind seltener krank
- Ein familienorientiertes Unternehmen steigert seine Attraktivität am Arbeitsmarkt
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen loyaler zum Unternehmen
- Die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt höher

Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung

Unser Leben verläuft in unterschiedlichen Phasen. In der Phase des Berufseinstiegs verhalten sich Menschen eben anders und stellen andere Anforderungen an den Arbeitsalltag und ihr Freizeitverhalten, als wenn sie in der Phase von Familiengründung und Familienleben stehen – ältere

Arbeitnehmer haben wiederum ganz andere Vorstellungen. In einer älter werdenden Erwerbsgesellschaft werden Unternehmen gezwungen sein, Personalstrategien, die bislang allein auf die Gewinnung von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeschnitten waren, grundlegend zu ändern. Alle Altersbereiche gilt es künftig wertschätzend zu berücksichtigen. Es braucht altersheterogene Teams, in denen sich Generationen mit ihren spezifischen Fähigkeiten aus ihrer Lebensphase heraus ergänzen. Rückt z.B. der Karriereehreiz älterer Kolleginnen und Kollegen in den Hintergrund, kann sich die Fähigkeit zur Teamarbeit positiv entwickeln. Aber auch weitere positive Eigenschaften älterer Arbeitnehmer wie Lebens- und Berufserfahrung allgemein, Zuverlässigkeit, Besonnenheit, Qualitäts-, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein stellen unverzichtbare Kriterien in der Wertschöpfung von Unternehmen dar, die es durch geeignete WLB-Maßnahmen zu unterstützen gilt (Bruggmann, 2005, Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource). Dies können z.B. Coaching-Angebote sein, mit denen das Unternehmen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zu einer ressourcenorientierten Reflexion und entsprechenden Zieldefinition bietet.

Der „Work-Life-Balance-Manager“

„Die etablierte Generation von Führungskräften, die ihre berufliche Existenz, ihre Selbstdefinition und letztlich ihre Lebensentwürfe mit hierarchischen Institutionen verbunden haben, tut sich schwer“ (Michalk/Nieder, 2005, Work-Life-Balance). Der Wandel, bedingt durch Dezentralisierung, Globalisierung und Verschlankung, hat die Bedeutung klassisch hierarchisch geprägter Führungsstrukturen sinken lassen. „Macht“ hat sich in diesem Sinne weg von den hierarchischen Führungspositionen hin zur Ebene der umsetzenden Personen in ihren inner- und überbetrieblichen Netzwerken und selbststeuernden Teams verlagert. Während Führung als Sachaufgabe über Fachwissen und Qualifikation stets die Produktivität direkt unterstützt, versteht sich Führung als Personenaufgabe dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit

von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtet. Eine negative Personenführung fördert Symptome wie innere Kündigung, Fehlzeiten und Fluktuation und hat somit einen unmittelbaren negativen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen. Hier liegt die neue Herausforderung an Führungskräfte, sich künftig als „Work-Life-Balance-Manager“ zu verstehen, indem sie für eine Kultur der unbedingten Wertschätzung, des Vertrauens und Ehrlichkeit stehen. Mehr „Kümmerer“ denn bloße „Macher“ sind gefragt. Dazu gehört, dass auch Führungskräfte WLB vorleben, eigenes Verhalten reflektieren und Standortbestimmungen vornehmen.

Fazit

WLB stellt ein Instrument dar, den Menschen in seiner Mehrdimensionalität zu verstehen.

- Wo will ich hin?
- Was will ich erreichen?
- Was ist mir wichtig?
- Wie investiere ich meine Zeit?

Setzen sich Unternehmen und Organisationen mit diesen Fragen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (pro-)aktiv auseinander, kann die These gestützt werden, dass davon die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes profitieren.



Jörg Pieper leitet bei Schweitzer Fachinformationen das Bibliotheksgeschäft sowie die Produktentwicklung. Daneben ist er geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens Gemeinsam Klären, welches Dienstleistungen in Bezug auf Coaching, Training, Mediation und Organisationsberatung anbietet. Jörg Pieper ist Sortimentsbuchhändler, Wirtschaftsassistent sowie ausgebildeter Mediator/Coach (Institut für Mediative Kommunikation und Diversity-Kompetenz (IMK) – FU Berlin)
Copyright Foto Jörg Pieper: Gemeinsam Klären