



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE** WORK-LIFE-BALANCE

**PRAXISPAPIER 1/2014**



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE** WORK-LIFE-BALANCE

DGFP E.V. (HG.)

**PRAXISPAPIER 1/2014**

HERAUSGEBER:  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.  
NIEDERKASSELER LOHWEG 16  
40547 DÜSSELDORF

LEITER STRATEGIE, FORSCHUNG UND POLITIK  
DR. SASCHA ARMUTAT  
FON +49 211 5978-124  
FAX +49 211 5978-29124  
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# INHALT

<b>Zeitgemäße Work-Life-Balance – Konzepte kennenlernen, Maßnahmen einführen</b>	<b>3</b>
<b>1. Alle reden von Work-Life-Balance – Relevanz für Unternehmen</b>	<b>4</b>
<b>2. Work-Life-Balance – Was ist das überhaupt?</b>	<b>6</b>
<b>3. Welche konkreten Maßnahmen können Unternehmen einführen?</b>	<b>7</b>
3.1 Säule 1: Flexible Regeln schaffen .....	7
3.2 Säule 2: Unterstützungsangebote etablieren.....	8
3.3 Säule 3: Führungssysteme entwickeln.....	8
3.4 Säule 4: Prozesse prüfen und anpassen.....	9
<b>4. Wie lässt sich Work-Life-Balance umsetzen und kontrollieren?</b>	<b>10</b>
4.1 Einführung von Work-Life-Balance- Konzepten .....	10
4.2 Überprüfung der Wirksamkeit von Work-Life-Balance-Konzepten.....	11
4.3 Prüfkriterien zeitgemäßer und praktikabler Work-Life-Balance-Maßnahmen .....	11
<b>5. Fazit</b>	<b>12</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>13</b>

## ZEITGEMÄßE WORK-LIFE-BALANCE – KONZEPTE KENNENLERNEN, MAßNAHMEN EINFÜHREN

„Work-Life-Balance“ – ein schillernder Begriff, zu dem unzählige Meinungen und unterschiedlichste Einschätzungen kursieren – in den Chefetagen wie im Gespräch unter Kollegen, in der Fachliteratur wie in den Medien. Die FAZ etwa behandelt das Thema unter der Überschrift „Generation Weichei“<sup>1</sup> und DIE ZEIT fühlt sich an „Puschendeutschland“<sup>2</sup> erinnert. Befunde wie „Mehrheit will Arbeit und Freizeit nicht neu verhandeln“ (DIE ZEIT)<sup>3</sup> oder „Rund um die Uhr im Job“ (SZ)<sup>4</sup> lösen einander ab.

Selbst negativ anmutende Äußerungen zu diesem Thema finden sich in den Medien also reichlich. Doch wenngleich sich das öffentliche Kreisen um die optimale Integration von Arbeit und Privatleben zuweilen kritisch vollzieht – vor allem beweist es eines: die Aktualität und die Brisanz der Work-Life-Balance-Thematik.

Nun, worum geht es bei Work-Life-Balance eigentlich genau? Kann man Arbeit und Leben überhaupt voneinander trennen? Warum sollten sich Unternehmen mit Work-Life-Balance beschäftigen? Und wie lässt sie sich in der betrieblichen Praxis umsetzen?

Diesen Fragen hat sich ein Expertenteam unter Leitung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) gestellt. Gemeinsam haben die Experten eine praxisrelevante Definition herausgearbeitet und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Moderiert wurde der Round Table von Lena Steinhäuser. Die Ergebnisse der Expertengruppe finden Sie in diesem Praxispapier. Wir danken den Teilnehmenden des Round Table für ihre Diskussionsbeiträge und Impulse:

- Prof. Dr. Ernst Deuer (Duale Hochschule Baden-Württemberg)
- Patrick Dewein (Siemens AG)
- Prof. Dr. Stephan Kaiser (Universität der Bundeswehr München)
- Thomas Leymann (Janssen-Cilag GmbH)
- Shiva Sayah (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)
- Hermann-Josef Schmitt (REWE Group)
- Prof. Dr. Stefan Süß (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Wir wünschen Ihnen eine impulsreiche Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen.

Düsseldorf, Februar 2014

<sup>1</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/work-life-balance-generation-weichei-12002680.html> (12.04.2013)

<sup>2</sup> <http://www.zeit.de/2013/04/Feierabend-Industrie-Puschendeutschland> (12.04.2013)

<sup>3</sup> <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-02/umfrage-arbeitsbelastung-arbeitszeit> (12.04.2013)

<sup>4</sup> <http://www.sueddeutsche.de/karriere/work-life-balance-rund-um-die-uhr-im-job-1.409993> (12.04.2013)

## 1. ALLE REDEN VON WORK-LIFE-BALANCE – RELEVANZ FÜR UNTERNEHMEN

Jedes Unternehmen, das sich mit Work-Life-Balance beschäftigt, wird sich zuerst fragen: Rechnet sich Work-Life-Balance für uns, zumindest langfristig? Ist es überhaupt relevant und wenn ja, wie? Diese Fragen kommen zu Recht. Denn natürlich muss die Einführung von Work-Life-Balance dem Unternehmen nützlich sein. Damit ist nicht in erster Linie der Ertrag oder Gewinn einer Periode gemeint, sondern etwa die langfristige Senkung personalbezogener Kosten und die Steigerung des unternehmerischen Marktwertes.

Wir gehen bei der Frage nach der Relevanz von folgender Grundannahme aus: Wenn Mitarbeiter ihre verschiedenen Lebensbereiche optimal ausgleichen, können Ressourcen mobilisiert und verstärkt werden, die sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter nützen. Denn Work-Life-Balance zielt auf einen Zustand der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ab, der aufgrund der stetig zunehmenden Arbeitsverdichtung und des Leistungsdrucks immer relevanter wird: Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter darin unterstützen, ihre vielfältigen Verpflichtungen und Bedürfnisse in Einklang zu bringen, entsteht für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation.

Sehen wir uns hier einmal genauer an, was die Ursachen und Treiber für den Bedeutungszuwachs des Themas Work-Life-Balance sind.

Abbildung 1 verdeutlicht die Verankerung von Work-Life-Balance auf drei Ebenen: auf der Gesellschaftsebene, auf der Unternehmensebene und auf der individuellen Ebene. In Anlehnung an Michalk und Nieder (2007) spielen auf der Gesellschaftsebene – in der Abbildung außen dargestellt – die demografische Entwicklung, der Strukturwandel der Arbeit sowie der Wertewandel in der Gesellschaft eine übergeordnete Rolle<sup>5</sup>. Der demografische Wandel als erster Faktor auf der Gesellschaftsebene resultiert dabei aus der sinkenden Geburtenrate<sup>6</sup> und der ansteigenden Lebenserwartung der Bevölkerung<sup>7</sup>. So vollzieht

sich eine Altersstrukturänderung. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sich „bis 2050 [...] die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter erheblich reduzieren [wird]. Bis dahin werden dem Arbeitsmarkt zirka 17 Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen, als dies aktuell noch der Fall ist.“<sup>8</sup>

Der zweite Faktor auf der Gesellschaftsebene ist der Strukturwandel: Informations- und Kommunikationstechnologien müssen in den beruflichen Alltag integriert werden. Dadurch steigen die Anforderungen an den Umgang mit Informationen, und zugleich ermöglicht dieser Strukturwandel eine Arbeitsflexibilisierung.

Der dritte Faktor schließlich ist der Wertewandel in unserer Gesellschaft – das Streben nach Individualität, veränderte Familienstrukturen und Lebensformen sowie das wachsende Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.<sup>9</sup> Trotz des Strebens nach Individualität definieren sich viele Menschen über ihre Arbeit, denn sie belegt die soziale Stellung, vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden und gibt Sinn. Auch die Familienstrukturen verändern sich: Eine Gleichstellung der Geschlechter wird immer realistischer und das Rollenverständnis wandelt sich, Frauen sind längst nicht mehr auf die Mutterrolle festgelegt, Männer nicht mehr auf die des Alleinverdieners.<sup>10</sup> Für beide Geschlechter gilt es also, die Lebensbereiche Beruf und Familie zu vereinen.

Die genannten Veränderungen auf der gesellschaftlichen Ebene beeinflussen die Unternehmensebene – in der Abbildung weiter innen dargestellt. Die Mitarbeiter werden älter, scheiden im Rentenalter aus und zugleich mangelt es an Nachwuchskräften. Die direkte Konsequenz für das betriebliche Personalwesen: Vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter werden sich ihren Arbeitsplatz genau aussuchen und hohe Forderungen durchsetzen können. Nicht mehr der Mitarbeiter wird sich bei

<sup>5</sup> Michalk, S.; Nieder, P. (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance.

<sup>6</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Bevölkerung, Geborene und Gestorbene, verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html?nn=50730>

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Durchschnittliches Sterbealter, verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftS>

[taat/Bevoelkerung/Sterbefaelle/Tabellen/SterbealterDurchschnitt.html](#)

<sup>8</sup> Michalk; Nieder (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, S.24.

<sup>9</sup> Dieschburg, B. (2011): Work-Life-Balance – Nicht nur eine Herausforderung in der Zukunft. Vortrag verfügbar unter: <http://www.vortragsfolien.de/WebRoot/Store6/Shops/63163263/4E25/1A35/8F16/BA6A/8D0B/COA8/28BE/F059/Work-Life-Balance-k1.pdf> (Stand 19.08.2013).

<sup>10</sup> Michalk; Nieder (2007), S. 25ff.

einer Firma bewerben, sondern mehrere Firmen werden um die Gunst des potenziellen Mitarbeiters werben. Auf der individuellen Ebene – in der Abbildung innen gezeigt – sind der Motivationsverlust, die Überforderung

und der Burnout von Mitarbeitern weitere Ursachen für den Bedeutungszuwachs der Work-Life-Thematik.

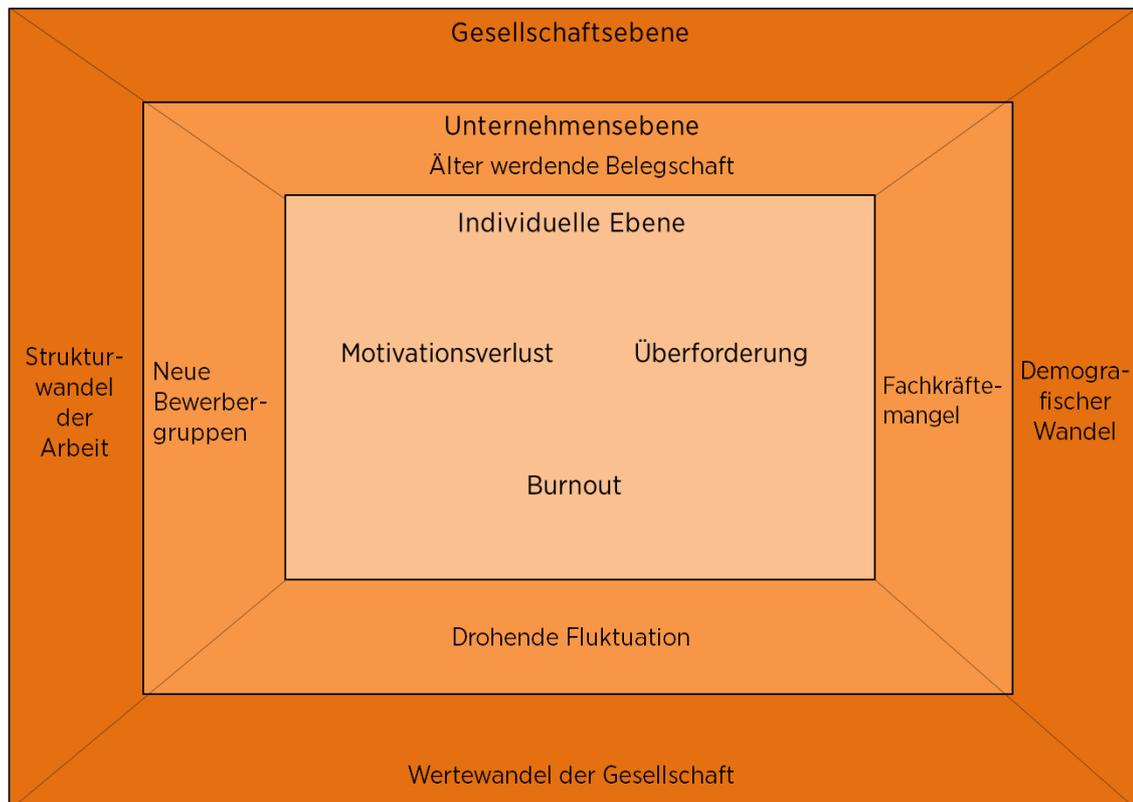


Abb.1: Ursachen und Treiber von Work-Life-Balance auf verschiedenen Ebenen

Was sind nun die Ziele von Unternehmen, die Work-Life-Balance-Konzepte umsetzen? Work-Life-Balance soll die Employer Brand stärken, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten bzw. steigern und die Personalkosten senken. So fallen etwa Kosten für Mitarbeiter in Elternzeit weg, wenn eine betriebseigene Kindertagesstätte die Kinderbetreuung übernimmt. Work-Life-Balance soll auch die Arbeitgeberattraktivität steigern, eine Fluktuation verhindern und Bewerber anziehen, die zum Beispiel Beruf und Familie vereinen wollen.

Und die Ziele der Mitarbeiter? Für sie stehen bei der Work-Life-Thematik weniger Leistungssteigerung und Mitarbeiterbindung im Vordergrund, sondern die Lösung oder Vermeidung konkreter Probleme.

So können etwa zeit- oder ortsbedingt Konflikte zwischen der Arbeit und anderen Lebensbereichen entstehen – dem Mitarbeiter gelingt es nicht, „alles unter einem Hut zu bringen“. Auch die Lebensphase prägt die Gewichtung der verschiedenen Lebensbereiche. Ein Hochschulabsolvent will erst einmal Karriere machen, ein frischgebackener Familienvater benötigt mehr Zeit für die Familie und eine stressanfällige Mitarbeiterin braucht sinnvoll über den Tag verteilte Pausen und flexiblere Arbeitszeiten.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Michalk; Nieder (2007): S. 27-30.

## 2. WORK-LIFE-BALANCE – WAS IST DAS ÜBERHAUPT?

Der Begriff „Work-Life-Balance“ ist vieldeutig. In unserer Gesellschaft, in den Medien und in Unternehmen kursieren die unterschiedlichsten Konzepte, die wiederum auf einer schier unendlichen Anzahl von Definitionen in der Fachliteratur fußen.

Wir fokussieren hier auf Definitionen, die als Grundlage für Handlungsempfehlungen in Unternehmen dienen können. Demnach beschreibt Work-Life-Balance „das Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben und thematisiert die Qualität und das Verhältnis der verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche zueinander.“<sup>12</sup> Das traditionelle Waage-Modell stellt in einer erweiterten und den jüngsten wissenschaftlichen Erkenntnissen angepassten Form eine wertvolle Hilfe für die Praxis dar. Man muss sich dabei jedoch immer vor Augen führen, dass es keine klare Abgrenzung zwischen dem Work- und dem Lifebereich geben kann. Vielmehr verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeiten und Leben und sind für Interessen, Aktivitäten und Verpflichtungen aus dem jeweils anderen Bereich durchlässig. Aktivitäten in einem Bereich können sich bereichernd, aber auch hemmend auf den anderen Bereich auswirken. Dass sie sich immer auswirken, ist dabei sicher, denn Arbeit und Privatleben können nicht „auf Knopfdruck“ ausgeschaltet werden. So ist der Begriff „Work-Life-Balance“ im Sinne einer Integration der verschiedenen Lebensbereiche zu verstehen: Ein Mitarbeiter bearbeitet in den Abendstunden berufliche E-Mails und führt während der Arbeitszeit private Telefonate. Eine Mitarbeiterin pflegt ihre Privatkontakte via Facebook und stellt dort auch mal eine berufliche Frage. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter legt flexibel fest, wann welche Ziele verfolgt werden.

Im Idealfall der Work-Life-Balance befindet sich das Individuum in einem „Zustand der Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben, der eine Zufriedenheit mit der eigenen Rollenerfüllung in verschiedenen Lebensbereichen und eine Vermeidung dauerhafter Überlastungen ermöglicht“<sup>13</sup>. Fehlt die Ausgewogenheit, wirkt sich dies negativ aus. Dieser Zusammenhang wurde im Projekt Lanceo, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde, im Rahmen mehrerer Zusammenhangsanalysen nachgewiesen: „Je höher das Maß an Konflikten ist, desto geringer wird die Lebenszufriedenheit und desto weniger werden Beschäftigte den Erwartungen im Arbeits- und Privatleben gerecht. Um-

gekehrt geht ein höheres Maß an Bereicherungen mit höheren Werten auf diesen Variablen einher.“<sup>14</sup> Mit anderen Worten: Wer alle für ihn wichtigen Lebensbereiche ins Gleichgewicht bringen kann, ist auf Dauer gesund und leistungsfähig. Was „Gleichgewicht“ bedeutet, hängt von der subjektiven Wahrnehmung und vom Persönlichkeitstyp ab, die jeden Mitarbeiter anders empfinden lassen. Jede Aufgabe oder Verpflichtung wird unterschiedlich stark beanspruchend wahrgenommen. Die jeweilige Belastung, die der Mitarbeiter zu tragen hat, variiert. Sie ist mal schwerer und mal leichter. Zeitlich gleiche Anteile an Leben und Arbeiten führen dagegen nicht zwangsläufig zu einem ausgewogenen Verhältnis beider Bereiche.

Führen wir uns einmal zwei verschiedene Mitarbeitende vor Augen: Eine Mitarbeiterin, die zeitlich und bezüglich der Menge der Anforderungen mehr im Work-Bereich eingebunden ist, nimmt dennoch die Belastungen im Life-Bereich mit der Pflege ihres kranken Vater als stärker wahr. Eine Unterstützung bei der Pflege ihres kranken Vaters könnte dieser Mitarbeiterin helfen, ihre individuelle Balance wiederherzustellen. Ein anderer Mitarbeiter ist zeitlich und mengenmäßig mehr im Life-Bereich eingebunden. Er empfindet jedoch die Aufgaben aus dem Work-Bereich als stark beanspruchend. Geht man nicht von einer Minderleistung aufgrund einer dauerhaften psychischen Beanspruchung aus, so kann es bei diesem Mitarbeiter sinnvoll sein, ihn bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts zu unterstützen.

Interessant ist im Zusammenhang mit der subjektiven Wahrnehmung von Belastungen auch die sogenannte „Resilienz-Schraube“. Sie stellt die Widerstandsfähigkeit des Mitarbeiters gegenüber Belastungen dar und kann die Schwankungen in der subjektiven Wahrnehmung der Belastung mehr oder weniger stark abbremsen. Durch gezielte Work-Life-Balance-Maßnahmen lässt sich die Schraube fester zudrehen. Dann ist der Mitarbeiter trotz kurzzeitiger (Über-)Belastung länger in der Lage, sein Gleichgewicht zu halten. Auf diese Maßnahmen wird im Kapitel „Unterstützungsangebote“ bei Säule 2 näher eingegangen.

<sup>12</sup> Ducki, A.; Geiling, U. (2010): Work-Life-Balance, S. 378.

<sup>13</sup> Stock-Homburg, R.; Bauer, E.-M. (2007): Work-Life-Balance im Topmanagement.

<sup>14</sup> Kratzer et al. (2011): Leistungspolitik und Work-Life-Balance. Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo, verfügbar unter:

[http://www.lanceo.de/files/lanceo\\_brosch\\_\\_re\\_lay\\_v3\\_downloadversion.pdf](http://www.lanceo.de/files/lanceo_brosch__re_lay_v3_downloadversion.pdf)

### 3. WELCHE KONKRETE MAßNAHMEN KÖNNEN UNTERNEHMEN EINFÜHREN?

Unternehmen können Work-Life-Balance-Konzepte erfolgreich und strukturiert umsetzen, wenn sie sich zuvor systematisch damit auseinandersetzen. Dies kann mit dem Vier-Säulen-Maßnahmenmodell geschehen, die das Expertenteam der DGFP entwickelt hat. Die vier Säulen sind: Flexible Regeln schaffen, Unterstützung anbieten, Führungssysteme entwickeln und Prozesse prüfen sowie anpassen. Die Maßnahmandarstellung ist im Folgenden jeweils um eine Toolbox ergänzt, die sich als Checkliste für die Umsetzung nutzen lässt.

Die Maßnahmen ruhen dabei auf dem Fundament der Unternehmenskultur: Die Grundhaltung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist schon während der Entstehungsphase erfolgsentscheidend, denn alle Bemühungen können nur fruchten, wenn die Geschäftsführung und die Führungskräfte des Unternehmens ebenso wie die Mitarbeiter von der Idee der Work-Life-Balance überzeugt sind.

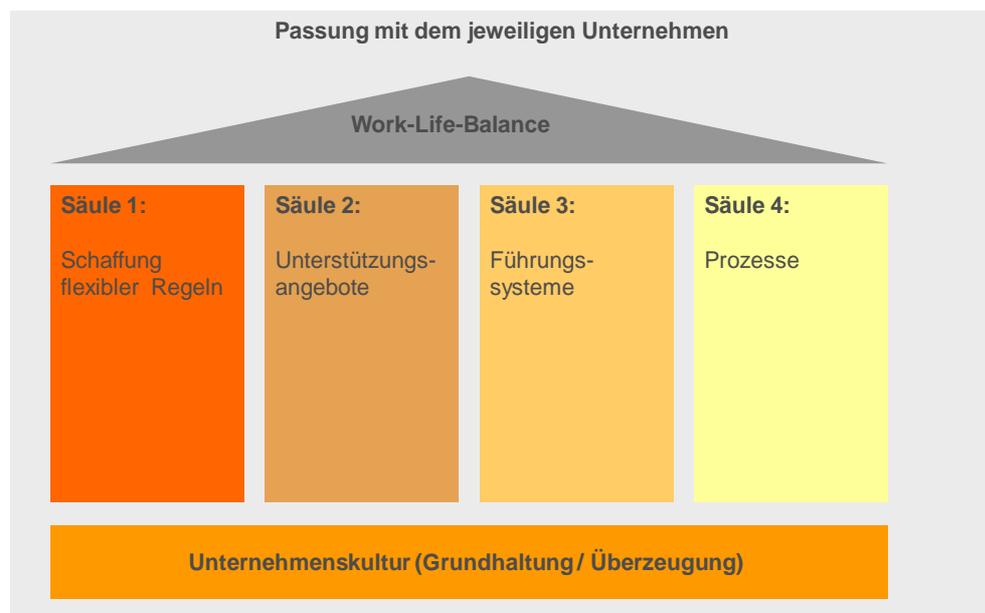


Abb. 2: Das 4-Säulen Modell der Work-Life Balance

#### 3.1 Säule 1: Flexible Regeln schaffen

Im ersten Schritt stellt das Unternehmen Regeln auf, die eine Flexibilisierung ermöglichen, denn erst durch flexible Regeln wird ein flexibler Arbeitseinsatz überhaupt möglich. Diese Regeln gelten zum Beispiel für Arbeitszeiten und Arbeitsorte und sind innerbetrieblich vor allem in den Betriebsvereinbarungen verankert.

Eine wichtige Maßnahmengruppe betrifft die Arbeitszeit. Sie bestimmt, „wie der Tag geregelt ist und wie viel Zeit für das Privatleben und anderweitige Verpflichtungen zur

Verfügung steht“.<sup>15</sup> Der Umfang der Arbeitszeit und deren Einteilung sind grundlegende Faktoren, die die Work-Life-Balance bestimmen: „Terminliche Überschneidungen im Beruf und Privatleben sowie Zeitknappheit zählen u. a. zu den zentralen Ursachen für Work-Life-Balance-Konflikte.“<sup>16</sup> Eng damit verknüpft sind Maßnahmen bezüglich des Arbeitsortes, die zusätzliche Flexibilität schaffen.

<sup>15</sup> Boegner, T. (2010): Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance? S. 49.

<sup>16</sup> Boegner, T. (2010), S. 49 f.

### Toolbox „Flexible Regeln schaffen“<sup>17</sup>

Flexible Regeln beziehen sich auf verschiedene Aspekte:

- Flexibilisierung der Dauer der Arbeitszeit: z. B. durch Förderung von Teilzeitmodellen, Job-Sharing und (befristeten) individuellen Vereinbarungen.
- Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit: z. B. durch Arbeitszeitkonten oder Gleitzeit.
- Flexibilisierung der Verteilung der Arbeitszeit: z. B. durch Sabbaticals und Vertrauensarbeitszeit.
- Flexibilisierung des Arbeitsortes: z. B. durch Einführung von Telearbeit und mobilen Arbeitsmitteln für die Arbeit im Home Office o. ä.

## 3.2 Säule 2: Unterstützungsangebote etablieren

Damit Unternehmen die genannten Regelungen umsetzen können, sind Unterstützungsangebote in verschiedenen Bereichen notwendig:

### Toolbox „Unterstützungsangebote etablieren“<sup>18</sup>

- Unterstützung beim Eingehen einer (neuen) Partnerschaft und beim Sesshaftwerden: z. B. durch Aufzeigen von alternativen beruflichen Lebensplanungen, durch psychologische Beratungsangebote bei länger andauernden Krisensituationen, durch finanzielle Unterstützung wie Wohnbadaufschüsse oder Umzugshilfen, Wohnungsvermittlung und Familienheimfahrten.
- Unterstützung in der Elternphase: z. B. durch Kinderbetreuungseinrichtungen, Förderung von Elterninitiativen und Kinderbetreuung in besonderen Situationen, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Eltern (z. B. mit Patensystemen), Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitstellen und Vertretungseinsätze während der Elternzeit, Telearbeit und Ermunterung der Väter zur Elternzeit.
- Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen: z. B. durch Betriebsvereinbarungen zu Pflegeurlaub, durch Pflegeplatz-/kraft-Vermittlung, Telearbeit/Rufbereitschaft, Kooperation mit Krankenkassen und freigemeinnützigen Trägern.
- Unterstützung bei der Beendigung einer Partnerschaft: z. B. durch Sozialberatung, Auszeit, Mitarbeitergespräch, Arbeitszeitflexibilisierung, Coaching oder monetäre Unterstützung in Härtefällen.
- Unterstützung bei der Gesundheitsprävention: z. B. durch Employee-Assistance-Programme, Fit-

nessangebote, Ernährungs- und Gesundheitsberatung, Stressbewältigungs- und Suchtpräventionsseminare.

- Unterstützung im Krankheitsfall: z. B. durch Kontaktpflege während der Krankheit, finanzielle Unterstützung, betriebliches Wiedereingliederungsmanagement.
- Unterstützung bei privater Verschuldung: z. B. durch Unternehmensdarlehen, Auszahlung von Mehrarbeit, Sozial- und Schuldenberatung, Abwicklung von Entgeltpfändungen.
- Unterstützung bei haushaltsnahen Dienstleistungen: z. B. durch Hausmeister-, Einkaufs- und Wäscheservice, Betriebskantine, Apothekenholddienst.
- Unterstützung bei der Teilnahme an großen, sportlichen Wettkämpfen, beim ehrenamtlichen bürgerschaftlichen und politischen Engagement.

## 3.3 Säule 3: Führungssysteme entwickeln

„Führung ist die Kunst, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“<sup>19</sup> Eine Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter anzuleiten und zu guter Leistung zu motivieren. Auch bei der Einführung von Work-Life-Balance-Konzepten spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle; sie sind Vorbild und Wegweiser zugleich: Eine auf Work-Life-Balance ausgerichtete Unternehmenskultur zieht von oben nach unten durch ein Unternehmen durch. Erst, wenn die Führungskraft von der Notwendigkeit und dem Nutzen von Work-Life-Balance überzeugt ist und bereit ist, den Prozess aktiv zu unterstützen, kann man eine gute Akzeptanz seitens der Mitarbeiter erwarten. Und erst, wenn die Führungskraft eine gelungene Work-Life-Balance vorlebt, kann sie auch von ihren Mitarbeitern gelebt werden. Deshalb ist die Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg von Work-Life-Balance-Maßnahmen. Wenn grundlegende Kompetenzen im Bereich Work-Life-Balance fehlen, sollte das Führungsrepertoire der einen oder anderen Führungskraft durch Coaching und Weiterbildungsmaßnahmen erweitert werden.

Des Weiteren müssen Führungskräfte von der Unternehmensleitung Instrumente erhalten, mit denen sie Work-Life-Balance bei ihren Mitarbeitern fördern und konkret gestalten können, etwa mithilfe regelmäßiger Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme.

<sup>17</sup> Boegner, T. (2010), S. 49ff.

<sup>18</sup> Boegner, T. (2010), S. 53ff.

<sup>19</sup> Pinnow, D. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt, o.S.

### Toolbox „Führungssysteme entwickeln“

Zu den kulturprägenden Maßnahmen zählen folgende Aspekte der Personalführung:

- Leitbilder und Führungsgrundsätze entwickeln und Führungskräfte für das Thema sensibilisieren: z. B. durch Führungsgespräche, Informationsveranstaltungen, Coaching und Workshops zum Thema „Work-Life-Balance für Führungskräfte“.
- Führungskräfte aktiv von Work-Life-Balance-Maßnahmen überzeugen und bereits in die Planungsphase einbinden.
- Rollenmodelle vorleben: Führungskräfte leben beispielhaft die neue Kultur vor und erscheinen z. B. nicht krank zur Arbeit oder arbeiten sieben Tage pro Woche.
- Integration von Work-Life-Balance-Zielen in Zielvereinbarungen.
- Kommunikationskompetenzen erweitern: z. B. Nein-Sagen lernen, E-Mail-Verteiler verkleinern und so Massen-E-Mails verringern, fokussierte Kommunikation „auf den Punkt“ lernen.
- Verbesserung der internen Kommunikation über Work-Life-Balance-Themen: z. B. durch unterstützende Instrumente wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, flexible/variable Vergütungssysteme, realistische und ausreichende Vertretungsregelungen.

### 3.4 Säule 4: Prozesse prüfen und anpassen

Im Rahmen der vierten Säule werden bestehende HR-Prozesse wie auch die gesamte Prozessorganisation dahingehend geprüft, ob sie Work-Life-Balance unterstützen und wenn nicht, gegebenenfalls angepasst oder durch neue Prozesse ergänzt. Das gilt insbesondere für Personalprozesse, mit denen aktiv steuernd das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst wird.

Ziel eines Work-Life-Balance-orientierten Prozessmanagements ist es, allgemeine Standards zu schaffen, die nachhaltig die Work-Life-Balance im Unternehmen sichern. Diese Standards sind nicht als Gegenpol zur Individualität sondern als Ergänzung dazu zu verstehen. Mit allgemeinen Standards lassen sich Work-Life-Balance-Konzepte zum Beispiel auch an unterschiedlichen Unternehmensstandorten einheitlich umsetzen.

Viele Aspekte, die hier geregelt werden, betreffen die Arbeitsorganisation. Beispielsweise sollten Stellvertreter-Regelungen überprüft werden, um sicherzustellen, dass die bestehenden Aufgaben im Fall von Urlaub oder Krankheit reibungslos fortgeführt werden können. Dabei ist die gesamte Logik der Stellenbildung zu überprüfen. Das Aufteilen oder Outsourcen einzelner Aufgaben kann sinnvoll sein, um den zentralen Aufgaben, die unbedingt intern erledigt werden müssen, mehr Raum zu geben.

Die Durchführung der Prozesse und die Einhaltung von Standards bei gleichzeitiger Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen sollten mit Bonusregelungen verknüpft werden.

Die IT kann dazu beitragen, Work-Life-Balance-orientierte Prozesse zu unterstützen, indem sie Ressourcen für die Telearbeit bereit stellt oder Softwareschulungen anbietet.

Die aufgeführten Maßnahmen zeigen, dass ein ganzer „Blumenstrauß“ an Maßnahmen existiert, mit denen Work-Life-Balance im Unternehmen umgesetzt werden kann. Ein „objektiv gültiges“ und universell einsetzbares Work-Life-Balance-Konzept kann es dabei nicht geben. Alle Maßnahmen und Instrumente richten sich an der Unternehmenskultur, den zur Verfügung stehenden betrieblichen Möglichkeiten und den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter aus. Erfolgsentscheidend ist, dass das Konzept mit den unterschiedlichen Interessenlagen der Stakeholder in Einklang gebracht werden kann. Aus der hier vorgestellten großen Palette der Unterstützungsangebote entwickelt jedes Unternehmen seine zur Unternehmenskultur passende Lösung. Hier ist nochmals zu betonen: Diese Lösung kann nur erfolgreich sein, wenn die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter hinter der Idee stehen. Bei allen Maßnahmen gilt es zudem, den Umsetzungsprozess wachsam zu begleiten – wie im Folgenden ausgeführt.

## 4. WIE LÄSST SICH WORK-LIFE-BALANCE UMSETZEN UND KONTROLLIEREN?

Die geeigneten Maßnahmen sind gewählt, doch wie führen Unternehmen nun die Work-Life-Balance ein? Wie vermitteln sie die Wichtigkeit, wie klären sie Verantwortlichkeiten, wie gehen sie bei der Kommunikation vor? Mit der Umsetzung und ständigen Kontrolle der Work-Life-Balance steht und fällt der Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen. Der Umsetzungsprozess kann als ein Change-Prozess im Sinne eines Mind-Set-Change aufgefasst werden.

### 4.1 Einführung von Work-Life-Balance-Konzepten

In der Planungsphase sollten Unternehmen den folgenden vier Aspekten Aufmerksamkeit schenken:

**Zielfindung:** Durch einen Top-down-Prozess wird ein strategisches Gesamtziel vorweg definiert. Auf der oberen Managementebene erfolgen zunächst eine Bedarfs- und eine Ist-Analyse für die gesamte Organisation. Best-Practice-Beispiele können wertvolle Anregungen geben, die in die anschließende Zielerarbeitung einfließen können. Dem Unternehmen wird klar, was es erreichen möchte.

Wichtig ist hier zu bedenken: Nicht alle Maßnahmen bedeuten per se eine Verbesserung der Work-Life-Situation. Deshalb sollten vor der Ein- und Durchführung von Maßnahmen immer auch mögliche Nachteile bedacht werden. Die folgenden Überlegungen zu einer Arbeitszeitflexibilisierung zeigen, wie es zu unerwünschten Effekten kommen kann, bei denen gegengesteuert oder vorgebeugt werden muss:

Vertrauensarbeitszeit bringt dem Mitarbeiter auf den ersten Blick emotional und organisatorisch viele Vorteile. Er kann seine Zeit frei einteilen und somit unterschiedlichen Verpflichtungen besser gerecht werden. Möglicherweise fühlt sich der Mitarbeiter aber durch die ihm überlassene Arbeitsorganisation vom Unternehmen allein gelassen und der individuelle Leistungsdruck steigt. Dann kann es zu einer Selbstausschöpfung des Mitarbeiters mit Überarbeitung und Frustration kommen.

Tele-Arbeit ermöglicht dem Mitarbeiter, seine Arbeitsleistung ortsunabhängig zu erbringen. Doch wenn die Arbeitsplatzbedingungen zuhause ungünstig sind, etwa mit schlechten Lichtverhältnissen oder fehlendem Arbeits-

schreibtisch, sind auf Dauer gesundheitliche Probleme und eine eingeschränkte Arbeitsfähigkeit zu erwarten. Flexible Arbeitszeitmodelle führen also nicht zwingend zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Es gilt, mögliche Vor- und Nachteile abzuwägen. Eine gute Übersicht bietet hier die Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen“<sup>20</sup>.

**Praktische Einführung der Maßnahmen:** Am besten beginnen Unternehmen ganz praktisch bedarfsorientiert mit konkreten und ruhig kleineren Maßnahmen innerhalb einer bestimmten Säule, ohne sich allzu lange mit der Theorie aufzuhalten. So erhält eine Führungskraft in einem Bottom-up-Prozess schnell direktes Feedback von den Mitarbeitern sowie einen Einblick, in welchem Umfang die Maßnahme überhaupt angenommen wird. Anschließend kann das Personalmanagement darüber nachdenken, inwiefern die konkreten Maßnahmen erweitert, angepasst oder durch weitere ergänzt oder verstärkt werden können. Erst darauf aufbauend wählt man den nächsten Komplexitätsgrad.

**Verantwortlichkeiten:** Ein Team, das den Prozess vorantreibt, sollte aus Mitarbeitern bestehen, die Erfahrung mit Change-Prozessen mitbringen und als Change-Promotoren fungieren können. Insbesondere sollten bei solchen tiefgehenden Veränderungsprozessen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern als Vorbilder dienen. Die Verantwortlichkeiten sind dabei wie immer klar festgelegt.

**Kommunikation:** Die Stakeholder des Unternehmens müssen von Beginn an im Change-Prozess bedacht und integriert werden. Interne Stakeholder sind alle Mitarbeiter, Eigentümer und Vorstände etc. Extern kann die Einbeziehung der Gesellschaft, der Geschäftspartner und der Kunden sinnvoll sein.

Voraussetzung für einen optimalen Dialog und Informationsaustausch im Unternehmen sind offene Kommunikationsstrukturen, die auch konstruktive Kritik ermöglichen.<sup>21</sup> Informationen unterliegen dabei grundsätzlich der „Hol- und Bringschuld“.

<sup>20</sup><http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.html> (Stand: 19.08.2013)

<sup>21</sup> Vgl. auch DGFP (2009): Integriertes Personalmanagement in der Praxis, S. 37.

Der persönliche Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie die Suche nach „Verbündeten“, d. h. nach Mitarbeitern, die hinter der geplanten Maßnahmen stehen, kann ebenfalls erfolgsentscheidend sein.

#### 4.2 Überprüfung der Wirksamkeit von Work-Life-Balance-Konzepten

Der Umsetzung von Work-Life-Balance-Konzepten sollte – wie bei anderen Maßnahmen auch – eine Kontrolle der Wirksamkeit folgen. In diesem Zusammenhang können beispielsweise folgende Kontrollfragen erörtert werden: Haben die implementierten Work-Life-Balance-Maßnahmen zu einer Steigerung der Zufriedenheit und zu einer höheren Arbeitsmotivation geführt? Ist die Arbeitgeberattraktivität gestiegen?

Die Ausgestaltung der Kontrollfragen richtet sich nach den in der Planungsphase formulierten Zielen: Das, was mit Work-Life-Balance im Unternehmen erreicht werden sollte, wird nun auf dem Prüfstein gelegt. Insgesamt ist es wie bei den meisten Aktivitäten des Personalmanagements schwierig, die Effekte direkt zu messen. Doch es gibt durchaus Möglichkeiten, die Konsequenzen mittelbar einzuschätzen. Mögliche Kennzahlen sind hierfür zum Beispiel:

- Fluktuation
- Krankenstand
- Frauenanteil
- Anzahl der Initiativbewerbungen
- Durchschnittliche Dauer des Recruitingprozesses
- Durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfälle
- Grad der Identifikation mit dem Arbeitgeber (gemessen z.B. durch Mitarbeiterbefragung)
- Zielvereinbarungsquote (d.h. in welchem Umfang wurden vereinbarte Ziele erreicht)

Gibt es Korrelationen zwischen Kennzahlen und der Einführung bestimmter Maßnahmen, können daraus Rückschlüsse auf die Wirksamkeit des Konzepts gezogen werden. Da aber die jeweilige Work-Life-Balance-Maßnahme (bzw. sogar das gesamte Maßnahmenbündel) nicht allein Einfluss auf die Kennzahl hat, bleiben solche Korrelationen lediglich ein Indikator. So kann eine Verringerung der Fluktuation z. B. auch mit einem Wechsel in der Teamstruktur, einem Wechsel der Führung oder arbeitsmarktbezogenen Faktoren zusammenhängen. Nur eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen ermöglicht eine wirksame Beurteilung des Work-Life-Balance-Konzepts hinsichtlich seines Nutzens für das Unternehmen.

Grundsätzlich kann die Wirksamkeitsanalyse auf zwei Ebenen erfolgen:

1. Prozessbetrachtung/Output = direkte Messbarkeit der Wirksamkeit einer Maßnahme. Bei der Einführung von Telearbeit z. B.: Nutzungsquote in der Belegschaft, Fehlerquote, Kundenbeschwerden etc.
2. Effekte/Outcomes = langfristige Folgen einer Maßnahme.

#### 4.3 Prüfkriterien zeitgemäßer und praktikabler Work-Life-Balance-Maßnahmen

Was zeichnet integrierte Work-Life-Balance-Programme aus, die nicht nur Makulatur sondern echte Absicht sind? Die bisherigen Überlegungen legen die folgenden Prüfkriterien nahe:<sup>22</sup>

- Ist das Thema in den Werten und Leitlinien des Unternehmens verankert?
- Bestehen Regelungen, die Mitarbeitern Zeitsouveränität einräumen?
- Gibt es ein abgestimmtes Maßnahmenbündel, das eine Integration der unterschiedlichen Lebensbereiche unterstützt?
- Unterstützen die Instrumente des Leistungsmanagements eine Work-Life-Balance (Leistungsbeurteilung, Vergütung etc.)?
- Unterstützen die Arbeitsmittel eine Work-Life-Balance?
- Unterstützt die Raumgestaltung im Unternehmen eine Work-Life-Balance?
- Leben die Vorgesetzten die Werte einer Work-Life-Balance vor?

Unternehmen, in denen diese Fragen mit Ja beantwortet werden, verfügen über ein zeitgemäßes und praktikables Verständnis einer Durchmischung der Lebenswelt außerhalb und in der Arbeit.

<sup>22</sup> Armutat, S. (2013): „Arbeitest du noch oder lebst du schon? Work-Life-Balance Konzepte zwischen Mogelpackung und Substanz“

## 5. FAZIT

Work-Life-Balance nimmt heute in der Unternehmenspraxis eine bedeutende Stellung ein. Es gibt viele Ursachen und Treiber für diese Entwicklung und viele Maßnahmen, mit denen Work-Life-Balance in Unternehmen umgesetzt werden kann. Für die Umsetzung bedarf es eines Mind-Set-Change, der sowohl *top-down* als auch *bottom-up* durch konkrete Maßnahmen praxisorientiert initiiert werden sollte.

Bei der Wahl und Implementierung von Work-Life-Balance-Konzepten gilt es immer, individuelle Konflikte zwischen den verschiedenen Lebensbereichen zu minimieren, denn Zeit und Energie können nur begrenzt verteilt werden. Schon bei einzelnen Personen können sich die Präferenzen je nach Lebensphasen verschieben.

Und: Trotz positiver Bilanz sollte Work-Life-Balance nicht ausschließlich durch die „rosarote Brille“ gesehen werden – auch die Risiken gilt es zu bewerten und abzuwägen. Beim Konzipieren der Work-Life-Balance sollte der Fokus darauf gerichtet sein, dass möglichst wenige Work-Life-Konflikte entstehen, sondern vielmehr eine gegenseitige Bereicherung, also ein Work-Life-Enrichment, durch die individuell angepasste Integration der unterschiedlichen Lebensbereiche stattfindet. Bereicherung erfährt dabei nicht nur der Bereich „Arbeit“ durch positive Impulse aus dem Bereich „Leben“. Erfüllende Erfahrungen aus der Arbeitswelt wie Freude an der Tätigkeit, Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung können sich ebenso positiv auf das Leben der Mitarbeiter auswirken.

## LITERATURVERZEICHNIS

Armutat, S. (2012): Arbeitest du noch oder lebst du schon? Work-Life- Balance Konzepte zwischen Mogelpackung und Substanz. In: Personalwirtschaft, Heft 06-2013, S.33-34.

Boegner, T. (2010): Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance? Zürich.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2013): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 4. Auflage, Dortmund.

DGFP (Hg.) (2009): Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. Bielefeld.

Ducki, A.; Geiling, U. (2010): Work-Life-Balance. In: Badura, B.; Walter, U., Heilmann, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage, Berlin und Heidelberg, S. 377-387.

Kratzer, N; Nies, S; Pangert, B; Vogl, G. (2011): Leistungspolitik und Work-Life-Balance. Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo.

Michalk, S.; Nieder, P. (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim.

Pinnow, D. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 6. Auflage, Wiesbaden.

Stock-Homburg, R.; Bauer, E.-M. (2007): Work-Life-Balance im Topmanagement. APuZ, Heft 34, S. 25-32.