

Aktuelles

## Work-Life-Balance

### **Work-Life-Balance-Programme und familienfreundliche Personalpolitik**

Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Baumgartner & Partner unterstützt bei der Konzeption und Umsetzung wertorientierter Work-Life-Balance-Programme.

- ▶ Verändertes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben
  - ▶ Vorteile der Work-Life-Balance
  - ▶ Instrumente und Maßnahmen
  - ▶ Beispiel: Familienfreundliche Personalpolitik
  - ▶ Wertorientierte Gestaltung von Work-Life-Balance-Programmen
- 
- ▶ Weitere Informationen und Kontakte

### **Verändertes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben**

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Morgen und damit einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Work-Life-Balance wird nicht ausschließlich von der

betrieblichen Handlungsebene beeinflusst, sondern steht in einem Kontext übergeordneter sozio-ökonomischer Trends.

Wesentliche **sozio-ökonomische Trends**, die zu einer Veränderung der Arbeits- und Berufswelt führen sind:

- Globalisierung
  - Zunahme internationaler Konkurrenz
  - Verkürzte Produktlebenszyklen
  - Internationale Migration
  - ...
- Demographischer Wandel
  - Alterung und Rückgang der Erwerbsbevölkerung
  - Verlängerung der Lebensarbeitszeit
  - ...
- Neue Technologien
  - Dominanz der Verbundtechnologien
  - Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort
  - ...
- Wirtschaftlicher Strukturwandel
  - Wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft
  - Anstieg des Qualifikationsniveaus
  - ...

Aus diesen sozi-ökonomischen Trends resultieren **Veränderungen und Anforderungen für die Arbeits- und Berufswelt**:

- eine Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Einzelstückfertigung und Dienstleistungserbringung,

- eine stärkere Kundenorientierung, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt,
- die Dezentralisierung, Ausgliederung und Auslagerung von Funktionen und Arbeitsaufgaben, die zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme und zu höheren Selbststeuerungsanforderungen der Prozessbeteiligten führen,
- die Zentralisierung von Funktionen und Arbeitsprozessen z. B. im Rahmen von Shared Service Centern, Synergiepotenziale nutzt und zu einer verbesserten Kundenorientierung sowie Qualitäts- und Kostensituation führt,
- eine Vermarktlichung der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt,
- eine Ganzheitlichkeit in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt.

Mit den sozio-ökonomischen Trends und Veränderungen der Arbeits- und Berufswelt gehen die folgenden **personalpolitischen Herausforderungen** einher:

- Die Anzahl ausländischer, weiblicher und älterer Mitarbeiter nimmt zu
- Die wertvolle Gruppe der älteren Mitarbeiter gewinnt an Bedeutung und erfordert gezielte Maßnahmen zur Einbindung und Förderung
- Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie wird vorrangige Aufgabe der betrieblichen Frauenförderung
- Wertemanagement wird zum zentralen Instrument der Gewinnung, Integration und Förderung ausländischer Mitarbeiter
- Die gesellschaftlichen Werte unterliegen einem Wandel in Richtung Lebensgenuss, Sinnsuche und Work-Life-Balance
- Die Herausforderungen, mit gesellschaftlichen Problemen und Paradoxien umzugehen, nehmen zu
- Die globale Workforce verlangt nach einer globalen Unternehmenskultur

- Bindungsbereitschaft und Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber nehmen ab
- Flexibilisierungs- und Individualisierungsbedarf steigen
- Die Möglichkeiten zur Individualisierung der Arbeitszeit nehmen zu
- Virtuelle Arbeitsformen verändern Rollenbilder und Führungsarbeit
- Neue Rollenbilder wie die der Führungskraft als „Net-Workers“ entstehen
- Internes Unternehmertum wird zur zentralen Schlüsselkompetenz
- Das Führungsverständnis muss sich auf den Wertewandel einstellen
- Selbstentwicklung wird zur Normalität
- On-the-Job-Entwicklung wird bedeutsamer
- Maßnahmen der Personalentwicklung werden für den Führungsnachwuchs und für Nicht-Führungskräfte verstärkt
- Führungskräfte übernehmen vermehrt Personalentwicklungsaufgaben
- Die Förderung der Lernmotivation wird zur zentralen Aufgabe der Personalentwicklung
- Personalmarketing muss sich auf internationale Arbeitsmärkte ausrichten
- Strukturelle Personalentwicklung wird wichtiger
- Strategisches Personalcontrolling wird institutionalisiert und integriert

Der Ausgleich zwischen Privatleben/Familie und Beruf zielt insbesondere darauf ab, unterschiedlichen Bedürfnissen in einzelnen Lebensphasen gerecht zu werden.

## **Vorteile der Work-Life-Balance**

Eine moderne, an Work-Life-Balance orientierte Personalpolitik bietet Vorteile für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft.

### **Vorteile für die Mitarbeiter**

Work-Life-Balance-Maßnahmen schaffen für die Mitarbeiter mehr Spielraum zur

- Verzahnung von Lernen und Arbeit
- Entwicklung/Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen
- Veränderung von Rollenbildern
- Stärkung der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben

Für die Beschäftigten liegen die Vorteile einer besseren Vereinbarkeit von Erwerbswünschen und privaten Verpflichtungen oder Interessen auf der Hand. Berufseinsteiger können ihre Karriere verlässlicher planen, junge Paare können sich Kinderwünsche leichter und früher erfüllen, ohne gravierende Einkommenseinbußen oder Nachteile beim beruflichen Fortkommen in Kauf nehmen zu müssen. Wer mitten im Berufsleben steht, kann mehr für seine Weiterbildung und die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit tun, Ältere müssen weniger fürchten, dass ihre Arbeitskraft vorzeitig entwertet wird, Frauen haben größere Chancen, ihre ökonomische Unabhängigkeit zu behaupten.

### **Vorteile für die Unternehmen**

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind Investitionen in das Humankapital, die sich für Unternehmen rechnen.

Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken **unternehmensintern** auf:

- ein verbessertes Arrangement von Berufs- und Privatleben
- höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter
- die Erschließung breiterer Beschäftigungspotenziale und Kompetenzen
- die Förderung einer Kultur von gegenseitigem Vertrauen und Loyalität

Die Profitabilität der Investitionen resultiert aus:

- vereinfachte Rekrutierung
- geringe Fluktuation

- besseres Betriebsklima und erhöhte Einsatzbereitschaft
- weniger Fehlzeiten
- erhöhte Produktivität

Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken **unternehmensextern** auf:

- die Kundenbeziehungen
- die Investorenbeziehungen
- die Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft

Die Bilanzierung unterschiedlicher Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance in Unternehmen zeigt, dass sich betriebliche Investitionen in diesem Bereich schnell amortisieren können. Durch die verkürzten Abwesenheitszeiten und den schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf, z. B. nach einer Familienpause oder außerbetrieblichen Qualifizierungsphase, verringern sich die Kosten für die Überbrückung der zwischenzeitlich nicht besetzten Stelle und der Zeitbedarf für die Wiedereingliederung bei der erneuten Arbeitsaufnahme deutlich. Die Vielfalt von Rückkehrmöglichkeiten nach einer Elternpause senkt die Zahl der Abgänge, verstetigt die Erwerbsarbeit von Eltern und erübrigt Stellenneubesetzungen und den daraus resultierenden Aufwand der Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

### **Vorteile für die Gesellschaft**

Eine höhere Erwerbsbeteiligung führt auch zu höheren Haushaltseinkommen. Die bessere Ausschöpfung des Arbeitskraftpotenzials und die höhere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Mehr Investitionen, mehr Beschäftigung, höhere Einkommen und Konsumausgaben verbreitern die Steuerbasis und schaffen zusätzlichen Spielraum für öffentliche Investitionen in die Infrastruktur, für Forschung und Bildung oder für Steuersenkungen. Die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme verteilt sich auf eine größere Zahl von Beitragszahlern, das wirkt positiv auf die Lohnnebenkosten.

Die Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird mittel- und längerfristig dadurch verstärkt, dass mehr privates Engagement nicht nur die Sozialsysteme, sondern auch den Staat bei einer Reihe von Aufgaben entlastet.

## **Instrumente und Maßnahmen**

Die Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance lassen sich in drei Schwerpunkten zusammenfassen:

### **Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung**

- Vollzeitnahe Teilzeitarbeit (25 bis 34 Stunden/Woche) für alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation
- Vollzeiterne Teilzeitarbeit (bis 24 Stunden/Woche) für Beschäftigtengruppen in besonderen Lebensphasen (z. B. Wiedereinstieg ins Berufsleben, Elternzeit, Elder-Care)
- Sabbatical für alle Beschäftigtengruppen (insbesondere Führungskräfte) in biographischen Ausnahmesituationen

### **Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung**

- Gleitzeitarbeit für alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation
- Arbeitszeitkontenmodelle für alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation
- Telearbeit/mobile Arbeit für alle Beschäftigten (unabhängig von ihrer Qualifikation) mit Aufgaben, die auch außerhalb des Betriebs erledigt werden können
- Job Sharing für Teilzeitbeschäftigte an service- und kapitalintensiven Arbeitsplätzen

- Teilautonome Teams für Beschäftigtengruppen, die in umfassendere Arbeitsabläufe eingebunden sind und ein hohes Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung innehaben
- Personaleinsatzpool für Beschäftigte in größeren Arbeitsteams mit ähnlichem, eher geringem Qualifikationsniveau

### **Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen**

- Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte in leitender Funktion
- Mentoring für hochqualifizierte Arbeitskräfte aus unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen
- Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen
- Qualifizierungsangebote für alle Beschäftigte
- Sozialberatung für alle Beschäftigte
- Haushaltsnahe Dienstleistungen für alle Beschäftigte mit überlangen und ungünstig gelegenen Arbeitszeiten bzw. mit hohen beruflichen und außerberuflichen Zeitbedarfen
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung/Notfallbetreuung
- Fitnessangebote und Betriebssport für alle Beschäftigten
- Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen
- Gesundheits-Check für Führungskräfte und Risikogruppen
- Aktionstage für alle Beschäftigten

### **Beispiel: Familienfreundliche Personalpolitik**

Eine Familienfreundliche Personalpolitik bezieht sich insbesondere auf solche Vereinbarkeitsfragen, die Menschen mit familiären Aufgaben betreffen. Auch Ehrenämter, soziale und kulturelle Aktivitäten, persönliche Eigenzeiten oder soziale Beziehungen sind nicht immer leicht mit dem Beruf zu vereinbaren – die Betreuung

von Kindern und/ oder die Pflege von Angehörigen erfordern jedoch in besonderem Maße die Einhaltung regelmäßiger Termine oder die flexible Anpassung an die Bedürfnisse der Kinder oder der zu pflegenden Angehörigen. Manchmal auch beides zugleich. Betreuungs- und Pflegeaufgaben stellen besondere Anforderungen an die betroffenen Erwerbstätigen.

Familienfreundlichkeit im Arbeitsleben soll beiden Geschlechtern zu Gute kommen. Eine Familienfreundlichkeit, die zugleich "geschlechtersensibel" ist, setzt sich gleichermaßen für die Interessen und Belange von solchen Frauen und Männern ein, die familiäre Aufgaben mit dem Erwerbsleben vereinbaren wollen. Beide sollen im Beruf gleiche Chancen vorfinden und diese auch tatsächlich nutzen können, ohne dass dadurch die Übernahme von Betreuungs- oder Pflegeaufgaben behindert wird.

Familienfreundlichkeit im Arbeitsleben soll Familien zu Gute kommen, unabhängig davon, wie diese aussehen. Am weitesten verbreitet ist die traditionelle Kernfamilie (Vater, Mutter und gemeinsame Kinder). Daneben gibt es aber auch allein erziehende Eltern, Familien mit unverheirateten Eltern, mit Stiefeltern oder Stiefkindern, oder gleichgeschlechtliche Elternpaare mit Kindern. Auch Pflegeleistungen werden nicht nur gegenüber den eigenen Eltern erbracht, sondern zum Teil auch gegenüber Schwiegereltern, Tanten/Onkel oder Geschwistern. Die Vereinbarkeit dieser Betreuungs-, Erziehungs- und Pflegeaufgaben mit dem Erwerbsleben, ist für alle Betroffenen ähnlich anspruchsvoll. Familienfreundlichkeit sollte sich daher weniger an formalen Strukturen der jeweiligen Familie orientieren, als vielmehr Menschen unterstützen, die im Alltagsleben familiäre Aufgaben übernehmen.

Familienfreundliche Maßnahmen betreffen im Wesentlichen die folgenden Bereiche:

- Angehörigenbetreuung

- Arbeitsunterbrechung wegen Angehörigenbetreuung (mit und ohne Lohnfortzahlung)
- Familiäre Ausnahmesituation
- Arbeitszeitflexibilisierung
  - Teilzeitarbeit
  - Telearbeit
- Elternförderung
- Elternzeit/Familienphase
  - Betriebliche Altersvorsorge während der Elternzeit
  - Kontaktpflege während der Elternzeit
  - Perspektivgespräch/Planungsgespräch
  - Qualifizierung während der Elternzeit
  - Übertragung/Verlängerung der Elternzeit
  - Wiedereinstellungszusage
- Familienservice
- Gesundheitsvorsorge
- Kinderbetreuung
  - Allgemein
  - Arbeitsunterbrechung/Arbeitsbefreiung wegen Krankheit
  - Betriebskindergarten und Betriebskinderkrippe
- Sozialleistungen/-zulagen für Familien
- Väterförderung

## **Gestaltung wertorientierter Work-Life-Balance-Programme**

Baumgartner & Partner unterstützt bei der Konzeption und Umsetzung wertorientierter Work-Life-Balance-Programme.

- Trend- und Best-Practices-Studien zu Work-Life-Balance-Programmen
- Konzeption integrierter Work-Life-Balance-Programmen

- Erstellung eines Business Case zu Work-Life-Balance-Programmen
- Erfolgsmessung von Work-Life-Balance-Programmen
- Hypothesengestütztes Online-Benchmarking zur Organisation von Work-Life-Balance-Programmen, Aging-Workforce-Programmen und Diversity Management
- Integration von Work-Life-Balance-Programmen, Aging-Workforce-Programmen und Diversity Management
- Mitarbeiterbefragungen (online) zu Einstellungen und Werthaltungen im Kontext der Work-Life-Balance-Problematik

## Weitere Informationen und Kontakte

Auf den folgenden Seiten bieten wir Ihnen Informationen zu verwandten Themen:

### Aging-Workforce

Aging-Workforce-Programme als Konsequenz strategischer Personalplanung

▶ mehr ...

### Diversity Management

Wertorientiertes Diversity Management steigert die Human Capital Performance

▶ mehr ...

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Claudia Kleb und Ralf H. Kleb

[consulting@baumgartner.de](mailto:consulting@baumgartner.de)

HR Strategy

HR Operational  
Excellence

Talent & Performance  
Management

Compensation  
Management

Benchmarking

## **Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11