

iga.Fakten 7



Life-Balance: Ein an Lebensphasen und Lebens- ereignissen orientierter Ansatz

Zu den iga.Fakten

Das Ziel der iga.Fakten: Praxisnahe Empfehlungen und Hinweise für eine erfolgreiche Prävention für die Arbeitswelt, deshalb liefern iga.Fakten wesentliche Informationen zu ausgewählten Themenschwerpunkten. Neben Hintergründen und Daten werden wirksame Strategien und erfolgreiche Instrumente vorgestellt oder Trends und ihre Bedeutung für die Praxis beleuchtet. Die iga.Fakten wenden sich in erster Linie an Interessierte, die sich ohne zeitintensive Recherche themenspezifisch informieren wollen.

Die Veröffentlichung erfolgt in loser Folge.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

www.iga-info.de

Life-Balance

Warum das Thema Life-Balance an Bedeutung gewinnt

Das Konzept (Work-)Life-Balance wird seit den 1990er Jahren international diskutiert.

(Work-)Life-Balance wird als die Antwort auf die Frage gesehen, wie in einer flexiblen Arbeitswelt die Balance verschiedener Lebensbereiche so gestaltet werden kann, dass Leistungsfähigkeit und Lebensqualität miteinander in Einklang stehen. Das heute kontinuierlich wachsende Interesse am Thema (Work-)Life-Balance ist im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen und damit einhergehenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu sehen.

So unterliegen zum einen die gesellschaftlichen Einstellungen und Werte einem Wandel: Beschäftigte streben zunehmend nach mehr Lebensqualität außerhalb der Erwerbsarbeit.

Zum anderen ist aber auch die Beanspruchung von Beschäftigten durch die Arbeit gewachsen, sodass ein Ausgleich außerhalb der Erwerbsarbeit an Bedeutung gewinnt. Durch den immer schnelleren technologischen Fortschritt, beschleunigte Prozesse und den immer größer werdenden Erfolgsdruck sowie die damit verbundenen neuen Anforderungen an die Erwerbstätigkeit sehen sich immer mehr Beschäftigte multiplen Belastungen ausgesetzt, die die Balance erschweren. Ferner ist eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse festzustellen. Arbeitsformen wie Nacht-, Schicht- oder Wochenendarbeit, Temporärarbeit oder Arbeit auf Abruf nehmen zu (vgl. Abbildung 1). Für Beschäftigte ist dies vermehrt mit langen oder unregelmäßigen Arbeitszeiten verbunden, was die Planung der Familien- und Freizeitgestaltung deutlich erschwert.

Life-Balance – Eine Begriffsklärung

Was heißt eigentlich (Work-)Life-Balance? Der Begriff (Work-)Life-Balance wird seit den 1990er Jahren international diskutiert. Eine verbindliche Definition existiert nicht. Innerhalb der deutschsprachigen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Literatur weist fast jeder Artikel eine eigene Definition auf. In vielen Beiträgen wird (Work-)Life-Balance auch einfach ohne genauere Eingrenzung bzw. Definition verwendet. Im Folgenden wird beschrieben und begründet, weshalb eine neue Definition, wie sie in diesen iga.Fakten versucht wird, für notwendig erachtet wird.

Die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist schon längere Zeit Gegenstand der Forschung. Das Thema gewinnt unter dem modernen und „weiter“ gefassten Begriff „Work-Life-Balance“ wieder an Aktualität. Häufig werden die Begriffe aber auch einfach synonym verwendet. Werden die Konzepte differenziert betrachtet, so lässt sich die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ als Abwesenheit von nicht zu akzeptierenden Konflikten zwischen beruflichen und familiären Anforderungen beschreiben. Unter dem Begriff „Work-Life-Balance“ wird das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben meist breiter gefasst und stärker in seiner Wechselwirkung beleuchtet. So spielen bei diesem Konzept auch außerfamiliäre Aspekte, wie z. B. Freundschaften, sowie weitere lebenskulturell relevante Aspekte, wie etwa Gesundheit, eine Rolle. Häufig wird Work-Life-Balance in der Literatur als ein Zustand beschrieben, in dem Arbeits- und Privatleben miteinander im Einklang stehen.

Die theoretisch-konzeptionelle Ausrichtung des Begriffes Work-Life-Balance steht dabei vielfach in der Kritik, da die Bezeichnung einen Gegensatz zwischen den zwei elementaren Lebensbereichen Arbeit (Work) und Leben (Life) impliziere. Der Begriff „Work“ bleibe dadurch meist auf die Erwerbsarbeit beschränkt, während der Begriff „Life“ in Abgrenzung dazu suggeriere, das Leben spiele sich außerhalb der Erwerbsarbeit ab. Die wirklichkeitsferne Gegenüberstellung der zwei elementaren Lebensbereiche des Menschen impliziere einen Ausschluss der Arbeit aus dem Leben. „Arbeit“ und „Leben“

seien jedoch nicht zwei räumlich und zeitlich voneinander getrennte gesellschaftliche Bereiche. Genauso wie es „Arbeit“ im „Leben“, also außerhalb von Lohnarbeit gebe (z. B. Pflegearbeit), finde „Leben“ auch während der „Arbeit“ statt. Angesichts der Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeitswelt und der damit fortschreitenden Verschmelzung von Arbeitszeit und Privatleben sei eine klare Trennung der unterschiedlichen Lebensbereiche auch nur noch schwer möglich. Es werde oftmals die Metapher einer Waage gebraucht, um die Work-Life-Balance als ein ausgeglichenes Verhältnis von beruflichem und privatem Leben darzustellen. Mit dieser Veranschaulichung werde jedoch zum einen die falsche Annahme verstärkt, Arbeit sei kein integraler Bestandteil des Lebens, sondern ein dem Leben gegenüberstehender Bereich. Zum anderen suggeriere das Bild, dass eine Work-Life-Balance nur dann vorliege, wenn sich die beiden Bereiche im Gleichgewicht befänden.

Das Bild der Waage vermittelt damit ein Zustands- bzw. Gleichgewichtsmodell, das die Aktivität des Individuums zur Herstellung einer Balance ignoriere. Kritisiert wird an der Begriffskonstruktion ferner, dass mehr als diese zwei genannten Lebensbereiche existieren. Darüber hinaus werde in den Work-Life-Balance-Konzepten der verwendete Begriff von Arbeit immer nur als Belastung verstanden. Arbeit auch als Bereicherung zu begreifen, komme oft zu kurz.

Aufgrund der genannten problematischen Implikationen des Begriffes „Work-Life-Balance“ wird in diesen iga.Fakten der Begriff „Life-Balance“ verwendet. Als Arbeitsgrundlage wird die gekürzte und modifizierte Definition des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) herangezogen: „Life-Balance bedeutet eine neue intelligente Verzahnung verschiedener Lebensbereiche vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen“. Beschäftigte müssen durch gute Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und die Stärkung ihrer Fähigkeiten in die Lage versetzt werden, die verschiedenen Lebensbereiche immer wieder aufs Neue in Balance bringen zu können.

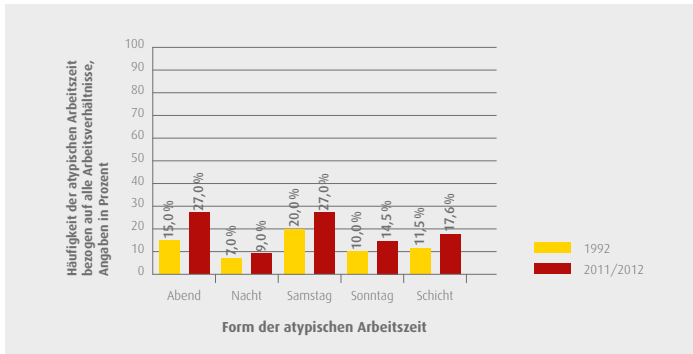


Abbildung 1: Häufigkeit atypischer Arbeitszeiten in Deutschland
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bericht zur Qualität der Arbeit 2012

Hinzu kommen steigende Arbeitsintensität und Arbeitsplatzunsicherheit, die bei den Erwerbstätigen zunehmend die Balance bedrohen. Nicht zuletzt der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel verschärfen das Thema der (Work-)Life-Balance. Denn vorhandene bzw. zu erwartende Probleme der Balance beeinflussen nicht nur die Familienplanung, sondern erschweren umgekehrt auch die Erwerbsbeteiligung und den beruflichen (Wieder-)Einstieg, speziell von Frauen und Müttern. Die Forderung und der Wunsch nach Maßnahmen auf betrieblicher und auf staatlicher Ebene zur Verbesserung der (Work-)Life-Balance werden daher immer stärker. Darüber hinaus belegen verschiedene wissenschaftliche Studien, dass eine mangelnde (Work-)Life-Balance sich negativ auf die Leistungsfähigkeit, die Arbeitsmotivation und die Unternehmensbindung der Beschäftigten auswirkt. Viele Unternehmen sehen daher (Work-)Life-Balance-Maßnahmen zunehmend als Instrumente einer umfassenderen betrieblichen Personalpolitik.

Was heißt es eigentlich, in Balance zu sein?

Life-Balance wird häufig als die Balance verschiedener Lebensbereiche beschrieben. Die richtige Balance wird von jedem anders empfunden bzw. die dazu beitragenden Faktoren unterschiedlich gewichtet.



So kann bei einigen ein Schwerpunkt bei der Life-Balance die Arbeit einnehmen, bei anderen liegt er hingegen im Bereich der Familie oder im ehrenamtlichen Engagement. Was im Einzelnen dabei in welchem Maße als Belastung empfunden wird und wo im Gegenzug „aufgetankt“ wird, hängt in hohem Maße von der persönlichen Arbeits- und Lebenssituation, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. Dementsprechend kann eine Life-Balance sich von Individuum zu Individuum unterscheiden.

Welche Bereiche des Lebens sollen in Balance sein?

Ein Lebensbereich ist einer der verschiedenen Bereiche, in die sich die Aktivitäten eines Lebens aufteilen lassen. In der Literatur bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Lebensbereiche in die Definition der Life-Balance einbezogen werden sollen. Das Zeit-Balance-Modell von Seiwert, das auf Peschian zurückgeht, unterscheidet z. B. vier Lebensbereiche, die in Balance gehalten werden sollen: Leistung und Arbeit (z. B. Beruf, Geld), Kontakt (z. B. Freunde, Familie), Sinn (z. B. Religion, Liebe) und Körper (z. B. Gesundheit, Entspannung). Der Arbeitspsychologe Warren (2004) hingegen beschreibt über 170 Lebensbereiche. Beispielhaft zu nennen wären finanzielle Ressourcen, Freizeit, Wohnung und Nachbarschaft, Freundschaft, soziale Partizipation und Gesundheit. Es ist davon auszugehen, dass für jeden Menschen verschiedene und unterschiedlich viele Bereiche für die Balance relevant sind. Diese ändern sich im Lebensverlauf.

Die aktuelle Erforschung von Life-Balance konzentriert sich häufig auf die Verteilung von Zeit auf die verschiedenen Lebensbereiche. Dabei wird die These aufgestellt, dass Menschen über eine begrenzte Menge an Energie und Zeit verfügen, die sie auf verschiedene Lebensbereiche verteilen können. Übermäßig viel Zeit und Energie für einen Lebensbereich aufzuwenden, bedeutet einen Mangel für andere Lebensbereiche. Zu hinterfragen ist in diesem Zusammenhang, ob es überhaupt realistisch ist, für verschiedene Bereiche die gleiche Zeit und Energie aufwenden zu wollen. Und ist das überhaupt für jeden Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen ein erstrebenswerter Zustand? So gibt es Menschen, die sich durchaus in Balance fühlen können, auch wenn sie überaus viel Zeit und Energie in ihre Arbeit investieren – und genau dann ihren Bedürfnissen folgen. Es ist also nicht sinnvoll, eine Auswahl von Lebensbereichen wie z. B. Arbeit und Freizeit hinsichtlich Zeit- und Energieinvestition auszubalancieren, wenn dies gar nicht die Bedürfnisse des Individuums abbildet. Zudem können Menschen in ihren Lebensbereichen die Befriedigung verschiedener Bedürfnisse integrieren. Ein Individuum kann z. B. im Lebensbereich „Arbeit“ auch das Bedürfnis nach „Kontakt“ befriedigen, indem es sich viel mit seinen Kollegen und Kolleginnen austauscht und wertvolle Beziehungen mit ihnen pflegt. Das Thema Life-Balance auf voneinander getrennte Lebensbereiche zu fokussieren, wäre nicht zielführend, da eine Trennung der Lebensbereiche oft künstlich vorgenommen würde. Demzufolge sollte der Fokus eher auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten gerichtet sein.

Welche Auswirkungen kann eine „Imbalance“ auf eine Person haben?

Forschungsergebnisse der letzten Jahre verweisen auf zahlreiche ungünstige Auswirkungen einer mangelnden Life-Balance, sowohl auf die Arbeit als auch auf die Gesundheit der Beschäftigten. Untersuchungen belegen, dass eine schlechte Life-Balance das subjektive Gesundheitsempfinden, den Optimismus, die körperliche Aktivität sowie die Zufriedenheit der befragten Beschäftigten negativ beeinflusst. Außerdem stehen gesundheitliche Beschwerden wie Rücken- und Kreuzschmerzen, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Stress und Erschöpfungssymptome im Zusammenhang mit einer „Imbalance“.



Schwerpunkt in der derzeitigen Forschung und betrieblichen Praxis

Sowohl im Bereich der anwendungs- und gestaltungsorientierten Forschung als auch in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis fokussiert sich das Thema Life-Balance noch weitgehend auf Fragen betrieblicher Familienpolitik. Bei der Untersuchung und Gestaltung „familienfreundlicher Betriebe“ stehen meist die Forderungen nach betrieblicher Kinderbetreuung, unterstützenden sozialen Diensten und flexiblen Arbeitszeitregelungen im Vordergrund. Schaut man sich die Maßnahmen und Angebote an, die in der betrieblichen Praxis unter (Work-)Life-Balance geführt werden, entsteht der Eindruck, dass Life-Balance im engeren Sinne häufig als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen steht. So steht die Ermöglichung der Arbeit im Home-Office neben Bewegungsangeboten und der Einrichtung von Kindertagesstätten. Festzustellen ist dabei jedoch, dass bestehende Angebote nicht immer beschäftigtenorientiert und bedürfnisgerecht sind und/oder von den Beschäftigten nicht in Anspruch genommen werden, beispielsweise weil diese negative Karrierekonsequenzen befürchten. Wie eingangs ausgeführt, birgt die sich verändernde Arbeitswelt neue Anforderungen und Belastungskonstellationen. Daher ist zu hinterfragen, ob das bestehende Angebot an Maßnahmen noch bedarfsgerecht ist, oder ob eine Neuanpassung erfolgen sollte. An diesem Punkt stellt sich die Frage, welche Aspekte eigentlich bei einer erfolgreichen Life-Balance einbezogen werden müssen. Nach Badura und Vettel (2004) kann eine Balance aus heutiger Sicht nur funktionieren, wenn ein „Zusammenspiel von institutioneller Regulierung, betrieblicher Organisation und Kultur sowie individuellen Umgangsweisen“ möglich ist. Aspekte wie z. B. Arbeitsanforderungen, Zeit, Anerkennung, lebensweltliche Rahmenbedingungen, individuelle Bedürfnisse und Erfordernisse müssen berücksichtigt werden.

Das Thema Life-Balance wird daher in diesen iga.Fakten breiter gefasst und ein integrativer Ansatz verfolgt: Es stehen individuelle, auf die Bedarfslage zugeschnittene Lösungen und Angebote im Mittelpunkt, die sich an Lebensphasen und Lebensereignissen orientieren. Anhand von Forschungsergebnissen und betrieblichen Praxisbeispielen werden mögliche Ansatzpunkte und Handlungsfelder aufgezeigt. Einschränkend muss erwähnt werden, dass in diesen iga.Fakten längst nicht alle Aspekte von Life-Balance aufgegriffen werden können und dass eine thematische Eingrenzung erfolgen musste. Während es den Unternehmen durchaus wichtig geworden ist, dass ihre Beschäftigten Beruf und Familie miteinander vereinbaren können, scheint das Thema „Pflege von Angehörigen“ häufig noch außen vor zu stehen. In diesen iga.Fakten liegt daher ein Schwerpunkt auf dem Thema „Erwerbsarbeit bei gleichzeitiger Pflege von Angehörigen“. Der Fokus liegt auf den Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht von Betrieben und Unternehmen, die Eigenverantwortung der Beschäftigten für die Life-Balance bleibt ausgeklammert. Unternehmen und Betriebe können nur die Rahmenbedingungen schaffen, die ihre Beschäftigten bei der Life-Balance unterstützen können, die Beschäftigten sind dabei ebenso in der Verantwortung, ihre persönliche Balance zu erhalten.



Lebensphasenorientierung

Lebensphasenorientierung bedeutet eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Lebensarbeitszeit einer oder eines Beschäftigten. Alle Phasen, vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg der Beschäftigten, werden mit dem Ziel der individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Herangehensweise in den Blick genommen. Im Laufe des Erwerbslebens verändert sich der Bedarf eines Menschen immer wieder. So existieren bei Berufseinsteigenden andere Bedürfnisse als bei Eltern von Kleinkindern oder bei Beschäftigten, die Angehörige pflegen müssen. Erwerbsbiografien verlaufen längst nicht mehr linear, sondern können in verschiedenen Phasen und mit Unterbrechungen aufgrund von Familienzeiten oder beruflicher Umorientierung verlaufen. Lebensphasenorientierung bedeutet daher die Berücksichtigung von verschiedenen Lebensphasen, Berufsphasen und Lebenslagen, aber auch von unvermittelt eintretenden kritischen Lebensereignissen (vgl. Abbildung 2).

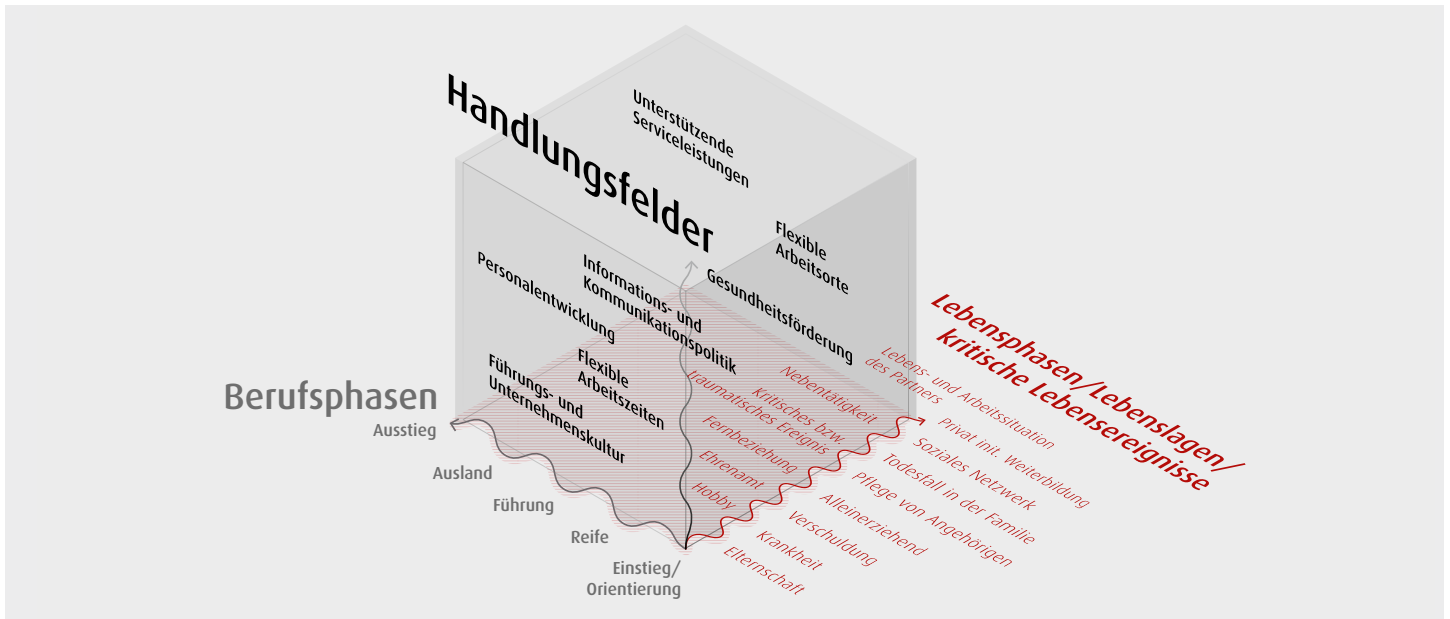


Abbildung 2: Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik nach Rump, Eilers & Wilms (2011)

Lebensphasen	Berufsphasen	Einstieg/Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär/endgültig)
Elternschaft		Informationen; Beratung; Services für die Familie; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Kontakthalprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Informationen; Beratung; Services für die Familie; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Kontakthalprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalprogramme
Pflege		Informationen; Beratung; Services für die Familie; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Kontakthalprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Informationen; Beratung; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme	Kontakthalprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalprogramme
Lebens- und Arbeitssituation des Partners bzw. der Partnerin		Tag der offenen Tür; bei gesuchten Fach- u. Führungskräften Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner bzw. die Partnerin	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner; Dual Career Thematik; Umgang mit der Ablehnung von Arbeitseinsätzen (Beförderung, Ausland etc.) aufgrund des Partners bzw. der Partnerin	Dual Career Thematik; Integration der Situation des Partners in Qualifizierungs- und Beförderungsgespräche, Informationen für Partner und Partnerinnen bei größeren PE-Maßnahmen	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner bzw. die Partnerin	Austrittsgespräch
Soziales Netzwerk		Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Freistellung	Förderung von berufs- und tätigkeitsbezogenen Netzwerken; Akzeptanz des Engagements von Führungskräften in Netzwerken	Soziale Netzwerke als Hilfestellung für die Integration im Ausland	Soziale Netzwerke als Hilfestellung im Übergang in den Ruhestand; Soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporären Ausstiegen (Informationen, Beratung, Austausch)
Ehrenamt		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Freistellung	Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Hobby		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten; externe Rekrutierung, z. B. über die Platzierung von Stellenaussagen in Hobbyzeitschriften und auf entsprechenden Websites	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Freistellung	Anerkennung der im Hobby erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Informationen über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Krankheit		Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle; Finden eines neuen Ausbildungsberufs; Behindertengerechte Ausbildung	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); neue Arbeitsplatzgestaltung; Tätigkeitswechsel; Freihalten der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit	Krankenrückkehrgespräch; Verschiebung von Karriereschritten; Verschiebung von Qualifizierungen; Teilzeit-Qualifizierung; Freistellungen; Arbeitsplatzwechsel	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Krankenzzeit; Kontakthalten während der Krankenzzeit; kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen etc.
Nebentätigkeit		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); Freistellung	Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Privat initiierte Weiterbildung		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit/Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Anerkennung der in der Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakthalten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis		Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Werdegängen und Karrieren	Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungsseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical, Outplacement
Verschuldung		Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung

Abbildung 3: Mögliche Maßnahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik, Quelle: Rump (2014)

Das Leben eines Menschen ist im privaten Bereich durch Höhen und Tiefen, prägende Ereignisse und auch durch außerberufliches Engagement gekennzeichnet. Diese persönlichen Belange können im kritischen Fall, wie z. B. bei der Betreuungsverantwortung für kranke oder ältere Angehörige, mit erheblichen Herausforderungen auf Seiten des Unternehmens einhergehen, wenn die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Beschäftigten eingeschränkt werden. Beim Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik wird auf die sich im Verlauf eines Berufslebens verändernden Lebenssituationen und Karriereambitionen sowie die Lebenshintergründe der Beschäftigten eingegangen. Es lassen sich hierbei sieben Handlungsfelder identifizieren, in denen Betriebe und Unternehmen die Balance ihrer Beschäftigten unterstützen können (vgl. hierzu Handlungsfelder, ab dieser Seite). Kritisiert wird an der bisherigen Personalpolitik, dass viele Unternehmen sich vor allem auf den Zeitraum der ersten 25 Jahre eines Berufslebens (20. bis 45. Lebensjahr) beschränken. Rump (2010) weist darauf hin, dass es dadurch nicht selten zu einem „Lebensstau“, der sogenannten „Rushhour“, kommen kann. Fast alle wichtigen beruflichen und privaten Entscheidungen müssen in diesem engen Zeitraum getroffen werden. Um diesen „Stau“ zu entzerren und aufzulösen, ist es notwendig, alle Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertzuschätzen und in den betrieblichen Abläufen zu berücksichtigen. Um hierbei Beschäftigten Lösungswege für ihre individuelle Bedarfssituation anzubieten, müssen Instrumente und Maßnahmen bereitgestellt werden, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase der Beschäftigten passend sind. Diese Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet. Die Matrix in Abbildung 3, die vom Institut für Beschäftigung und Employability entwickelt wurde, zeigt eine Reihe von möglichen Maßnahmen, die zum Einsatz kommen können.



Handlungsfelder für Betriebe und Unternehmen

Insgesamt lassen sich sieben Handlungsfelder für Betriebe und Unternehmen identifizieren, in denen sie die Balance ihrer Beschäftigten unterstützen können: Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitsortflexibilisierung, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungs- und Unternehmenskultur, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung sowie unterstützende Serviceleistungen. Insbesondere Handlungsspielräume in Form eines möglichst hohen Selbstbestimmungs- und Autonomiegrades bei der Arbeit, wie z. B. durch flexible Arbeitszeiten und -orte, stellen eine wichtige arbeitsbezogene Ressource dar.

Angesichts der Vielfalt der Maßnahmen und der individuellen Problemstellungen der Beschäftigten zeigt sich, dass eine offene Kultur des Verhandels zwischen unterschiedlichen Positionen und gegebenenfalls divergierenden Interessen eine Grundvoraussetzung ist. Auf der betrieblichen Ebene ist der Handlungsspielraum zwischen kollektiven Lösungen und individuellen Einigungen auszuloten.

Handlungsfeld: Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales Instrument für die Balance verschiedener Lebensbereiche. Die gleitende Arbeitszeit ist eine einfache, wirkungsvolle und von vielen Unternehmen praktizierte Methode, die es den Beschäftigten ermöglicht, neben der Arbeit anderen Verpflichtungen nachzukommen. Im Rahmen der Teilzeit und des Jobsharings sind in den letzten Jahren sehr viele unterschiedliche Modelle entstanden. Teilzeit bedeutet nicht automatisch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Es handelt sich zunächst um eine Verkürzung der normalen Tarifarbeitszeit, die viele Möglichkeiten der Flexibilisierung beinhaltet, wenn die Verkürzung individuell gestaltet werden kann. Entscheidend sind das Maß der Reduzierung im Hinblick auf die Dauer sowie die Lage und die Verteilung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Eine spezielle Form der Teilzeit ist das Jobsharing, bei dem mehrere Beschäftigte einen gemeinsamen Arbeitsvertrag erhalten.

Die Metapher des Rubik-Würfels

Der Rubik-Würfel soll von dem üblichen Bild der Waage als Metapher für Life-Balance wegführen und die Vielfalt verschiedener Lebensphasen und Lebensereignisse verdeutlichen. Der Würfel kann als Symbol für die verschiedenen Bedürfnisse einer Person stehen. Der Würfel kann aber auch für das Unternehmen stehen: Welche Maßnahmen wollen wir unseren Beschäftigten anbieten? Der aus 26 einzelnen Würfeln bestehende Würfel ermöglicht 43 Trillionen verschiedene Stellungen. Der Würfel symbolisiert die vielfältigen individuellen Lösungen zur Life-Balance. Gleichzeitig vermittelt er aber auch die Schwierigkeit, eine Lösung zu finden, und dass eine als positiv empfundene Life-Balance mit ständiger Veränderung und Bewegung zu tun hat. Die Dynamik ergibt sich dadurch, dass sich die Gewichtung einzelner Lebensbereiche in Abhängigkeit von verschiedenen Lebensphasen und Berufsphasen ändern kann. Unvermittelte kritische Lebensereignisse können eine Neuordnung der Life-Balance erfordern. Für ein Unternehmen spiegelt sich die Dynamik darin wider, dass es individuelle Konzepte entwickeln muss, um sich den Veränderungen und den sich verändernden Bedürfnissen seiner Beschäftigten anzupassen.

Beispiele für Maßnahmen:

- Teilzeit, Altersteilzeit, Jobsharing
- Gleitzeit
- (Jahres-)Arbeitszeitkonten
- Sabbaticals
- Zeitsouveränität
- Vertrauensarbeitszeit



Durch Arbeitszeitkonten können Zeitperioden entsprechend periodischer und saisonaler Schwankungen verändert werden, so dass die Arbeitszeit der Auslastung angepasst werden kann. Eine weitere Möglichkeit ist die Inanspruchnahme eines Sabbaticals. Mit diesem können Überstunden oder eine Reduzierung des Gehalts in Form eines längeren Freizeitblocks kompensiert werden, der über den gesetzlichen Jahresurlaub hinausgeht. Bei der Vertrauensarbeitszeit können die Beschäftigten die Lage und Verteilung der Arbeitszeit selbst bestimmen und somit eine ergebnisorientierte anstelle einer zeitorientierten Arbeit ermöglichen. Dies ermöglicht einerseits eine bessere Balance, birgt aber andererseits auch das Risiko der Selbstausbeutung („Interessierte Selbstgefährdung“), wenn es an Selbstorganisation fehlt. Flexible Arbeitszeitarrangements erleichtern den Beschäftigten vor allem dann die Life-Balance, wenn sie an der konkreten Festlegung der Arbeitsstunden mitwirken können, denn Planbarkeit und Verlässlichkeit steigen damit an.

Interessierte Selbstgefährdung

Mit dem Begriff wird ein Verhalten bezeichnet, bei dem man sich selbst „dabei zusieht“, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus Interesse am beruflichen Erfolg. Konkrete Beispiele für solche Verhaltensweisen sind „Präsentismus“, also krank zur Arbeit zu gehen, oder der Verzicht auf Erholungspausen. Mögliche Ursachen können in der Dynamik gesehen werden, die durch leistungsabhängige Entlohnungssysteme ausgelöst wird, wie sie insbesondere in Vertrieb und Außendienst eingesetzt werden. Wenn es Zielvereinbarungen gibt, müssen diese realistisch sein, um die Gefahr der Selbstausbeutung bzw. der interessierten Selbstgefährdung zu vermeiden. Bei ergebnisorientierter Arbeit ohne feste Arbeitszeiten wird eher mehr als weniger gearbeitet, Arbeits- und Erholungspausen werden vernachlässigt (vgl. Krause, Dorsema-gen & Peters, 2010)

Handlungsfeld: Arbeitsortflexibilisierung

Neben der Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten gibt es auch die Möglichkeit, den Arbeitsort flexibel zu gestalten. Arbeiten, die nicht an den Arbeitsplatz im Betrieb gebunden sind und die keine Teamarbeit oder Unterstützung von Führungskräften oder Kolleginnen und Kollegen erfordern, können von zu Hause oder unterwegs bearbeitet werden. Insbesondere für Beschäftigte mit Betreuungspflichten bietet z. B. Home-Office Entlastung. Die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit mobil zu erledigen, z. B. auf dem Arbeitsweg, kommt insbesondere für Personen, die pendeln und längere Arbeitswege haben, in Frage (Mobile Arbeit).



Handlungsfeld: Unterstützende Serviceleistungen

Serviceleistungen sind Life-Balance-Maßnahmen, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen hinausgehen. Mit diesen Leistungen wird versucht, möglichst wenig Reibungspunkte zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und privaten Bedürfnissen entstehen zu lassen. Im Rahmen eines Familienservices können z. B. betriebliche Erholungshilfen für kinderreiche Familien, Sprechstunden für Familien sowie Einkommens- und Schuldenberatung angeboten werden.

Beispiele für Maßnahmen:

- Familienservice: Vermittlung von Betreuungsplätzen, Beratung zu Betreuungsangeboten für Kinder und Pflegebedürftige
- Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung
- betriebseigene Alten-/Pflegeheime, betriebseigene Pflegedienste
- Einkaufsservice
- Beratungsangebote/Employee Assistance Programs (EAP)



Eine weitere Möglichkeit stellen sogenannte Notfallbetreuungsdienste für Kinder dar, die sich bei temporären Betreuungseingängen um Kinder kümmern. Darüber hinaus können allgemeine Beratungsangebote (privat, institutionell und in eigenen Einrichtungen) an unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Suchtkranke, verschuldete Personen, Beschäftigte mit Beziehungsproblemen etc.) gemacht werden.

Handlungsfeld: Gesundheitsförderung

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die Life-Balance der Beschäftigten mit Angeboten zur Prävention und Gesundheitsförderung gezielt zu unterstützen. Die positiven Effekte eines systematischen Gesundheitsmanagements, aber auch von individuellen Interventionen sind gut belegt. Wichtig ist es, alle Beschäftigtengruppen am Gesundheitsförderungsprozess zu beteiligen, um die spezifischen Bedarfe von allen relevanten Zielgruppen zu berücksichtigen, z. B. von Pendlern, von Beschäftigten mit Kindern oder mit Pflegeverantwortung oder in Schichtarbeit. Bei der Auswahl der Maßnahmen sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis von Verhaltens- und Verhältnisprävention geachtet werden. Kleine Betriebe, in denen keine eigenen Angebote möglich sind, können sich z. B. mit regionalen Anbietern vernetzen.

Beispiele für Maßnahmen:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel
- Ergonomische Arbeitsplätze
- Bewegungsangebote
- Gesunde Ernährung im Berufsalltag
- Suchtprävention
- Firmenfitness/Betriebssport
- Gesundheitschecks

Handlungsfeld: Personalentwicklung

Stressmanagement-Seminare können zu einem adäquaten Umgang mit Belastungen, zu erfolgreichen Bewältigungsstrategien und zu einer gezielten Erholung im beruflichen sowie im außerberuflichen Leben beitragen. Besonders wichtig ist dabei, dass neben den persönlichen Möglichkeiten zu einem besseren Umgang mit Belastungen auch die betrieblichen Rahmenbedingungen analysiert werden, sodass auf struktureller Ebene ebenfalls gezielt zur Stressreduzierung beigetragen wird.

Beispiele für Maßnahmen:

- Lebenslanges Lernen
- Verteilung der Arbeit im Lebensverlauf, Arbeitszeitkontenmodelle
- Entzerrung der „Rushhour des Lebens“
- Wiedereinstiegsmöglichkeiten
- Weiterbildungsangebote mit Inhalten zu Life-Balance (z. B. Stressmanagement, Selbstmanagement, Kommunikationstraining, Zeitmanagement, Training „Grenzziehung“, Erholungsfähigkeit, Gesundheitskompetenzen)

Handlungsfeld: Führungs- und Unternehmenskultur

Die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg der beschriebenen Gestaltungsansätze ist eine wertschätzende Unternehmenskultur. Zudem muss ein Problembewusstsein für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Situationen der Beschäftigten vorliegen. Eine Möglichkeit besteht z. B. darin, Sensibilisierungsseminare für Führungskräfte zum Thema lebensphasenorientierte Personalpolitik anzubieten. Maßnahmen der Life-Balance sollten außerdem zur Struktur, zu den Werten und zu den betrieblichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens passen. Ferner sollten Life-Balance-Maßnahmen stets an wechselnde betriebliche und private Anforderungen angepasst werden.



Handlungsfeld: Informations- und Kommunikationspolitik

Die kontinuierliche Bereitstellung von Informationen sowie die transparente Kommunikation über Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung von Life-Balance-Maßnahmen stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der Life-Balance dar. Dabei ist die Einbindung aller relevanten Akteure wichtig. Es müssen barrierefreie Informationsprozesse zwischen Geschäftsführung und Belegschaft möglich sein, damit Beschäftigte offen und ehrlich mit ihrer Lebenssituation im betrieblichen Kontext umgehen können und Führungskräfte in die Lage versetzt werden, auf Probleme zu reagieren.

Zu den Chancen und Risiken einer flexibilisierten Arbeitswelt

Seit den 1990er Jahren sind Beschäftigte mit einer Arbeitswelt konfrontiert, in der sie zunehmend selbstverantwortlich Zeit und Rahmen ihrer Arbeit strukturieren. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt bietet Beschäftigten zunächst viele Freiheitsgrade, sie kann aber auch zu einer Überforderung führen, wenn es an Selbstverantwortung und -organisation fehlt. Trotz der generell positiven Einschätzung von Beschäftigten gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen mehren sich Befunde, dass Flexibilisierung für Beschäftigte mit Belastungen verbunden sein kann – vor allem, wenn die Arbeitszeitflexibilisierung vergleichsweise einseitig ist und bedeutet, dass eher die Unternehmen ihre Arbeitszeitanprüche durchsetzen können.

Ständige Erreichbarkeit und zunehmende Mobilitätsanforderungen können zudem zur Verwischung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben beitragen und erschweren es, nach der Arbeit „abzuschalten“. Die Möglichkeit und Fähigkeit, abschalten zu können, sind jedoch zentral für die Erholungsfähigkeit und damit für die Gesundheit und

das Wohlbefinden, was sich wiederum auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit auswirkt. Einerseits können Mobilität und Flexibilität die Balance z. B. von Beruf und Familienleben erleichtern, andererseits verschwimmen die Grenzen zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit zunehmend. Flexible Arbeitszeitregelungen sind daher nur dann balanceförderlich, wenn die Beschäftigten Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit nehmen können.



Kriterien, die bei der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen sind:

- **Arbeitszeitsouveränität.** Dies ist ein entscheidendes Kriterium für die Life-Balance. Beschäftigte müssen über Lage und Dauer der eigenen täglichen Arbeitszeit (mit-)entscheiden dürfen.
- **Planbarkeit.** Sie ist ein wichtiges Kriterium, sowohl was die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen als auch die private Zeitgestaltung angeht.
- **Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft.** Dies sind wesentliche Schlüsselqualifikationen für funktionierende Abstimmungsprozesse und Entscheidungen. Eine Förderung kann z. B. durch Teamtrainings oder Kommunikations- und Konfliktseminare erfolgen.

Daten und Fakten für Deutschland

Ansichten und Einschätzungen aus Unternehmenssicht:

Stellenwert der Life-Balance:

- Im Rahmen der repräsentativen Untersuchung des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit vom Institut der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2013 wurden 1.556 Unternehmen mittels einer Onlinebefragung interviewt. In dieser Befragung gaben etwa acht von zehn Unternehmen in Deutschland (81 Prozent) an, dass Familienfreundlichkeit wichtig oder eher wichtig für das Unternehmen ist. Ein ähnliches Ergebnis wies der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit schon im Jahr 2010 aus (80 Prozent) und zeigt damit eine deutliche Steigerung im Vergleich zum Jahr 2003 (47 Prozent) auf. Die Bedeutung betrieblicher Familienpolitik unterscheidet sich zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Großunternehmen kaum.

- Ferner geht aus der Befragung hervor, dass mittlerweile fast jedes Unternehmen (99 Prozent) ein Angebot unterstützender Maßnahmen bereitstellt. Zehn Jahre zuvor war noch knapp ein Fünftel der Unternehmen inaktiv. Flexible Modelle bei Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation stellen weiterhin das Rückgrat einer familienbewussten Personalpolitik dar. Etwa 96 Prozent der Unternehmen sind in diesem Feld aktiv. Etwa 84 Prozent bieten z. B. die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung an. 78 Prozent nehmen besondere Rücksicht auf Eltern oder bieten weitere Unterstützung für diese an. 29 Prozent der befragten Firmen stellen Einarbeitungsprogramme für den Wiedereinstieg nach Elternzeit bereit.
- Beschäftigte können ihren Einfluss und ihre Wünsche bei der Arbeitszeitplanung insbesondere in den Unternehmen geltend machen, in denen die Balance von Beruf und Familie als Selbstverständlichkeit gelebt wird, die Karriereaussichten unabhängig davon sind, ob familiäre Verpflichtungen existieren, und in denen die Beschäftigten mit der Geschäftsführung im regelmäßigen Austausch über Vereinbarkeitsbelange stehen. Gut acht von zehn befragten Unternehmen, denen eine ausgeprägte familienbewusste Unternehmenskultur bescheinigt werden kann, räumen ihren Beschäftigten einen großen oder eher großen Entscheidungsspielraum bei der Frage ein, wann und wie lange im konkreten Arbeitsalltag gearbeitet werden soll (vgl. Abbildung 4). Die Arbeitszeiten orientieren sich dabei relativ häufig an den Wünschen der Beschäftigten.

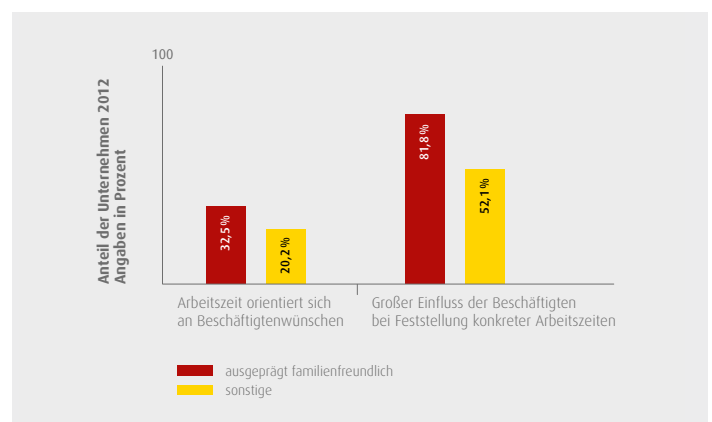


Abbildung 4: Unternehmenskultur und Arbeitszeitregelung
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2013

Motive für die Bereitstellung von Life-Balance-Maßnahmen:

- Im Unternehmensmonitor wurde auch nach den Motiven für die Bereitstellung von Life-Balance-Maßnahmen bei Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie Personalverantwortlichen gefragt. Als Gründe für die Einführung und Beibehaltung von Maßnahmen gaben 92 Prozent die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten an. Bindung und Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von 93 Prozent und eine erhöhte Produktivität von 80 Prozent genannt. Im Vordergrund stehen demzufolge einerseits die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für die Belegschaft sowie für potentielle Bewerberinnen und Bewerber, andererseits aber auch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Motive für eine familienfreundliche Personalpolitik sind hierbei weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße.

Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße:

- Kleine Unternehmen weisen häufiger eine ausgesprochen familienfreundliche Einstellung auf als große Unternehmen (38 Prozent zu 36 Prozent). Aufgrund der höheren Beschäftigtenzahl ist der Bedarf an familienbezogenen Maßnahmen in großen Unternehmen jedoch differenzierter als in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Vielfalt und die Anzahl von angebotenen Maßnahmen sind dementsprechend in Großunternehmen größer als in kleinen und mittleren Unternehmen. KMU bieten laut der Befragung weniger Maßnahmen an, weil ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger keinen Bedarf an (weiteren) familienfreundlichen Maßnahmen anmelden.

Bedarfe, Ansichten und Einschätzungen von Beschäftigten:

Stellenwert der Life-Balance und Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben:

- Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom europäischen Sozialfonds geförderte Projekt „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“ hat das Ziel verfolgt, Konflikte und Bedürfnisse von Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu identifizieren. Aus dem Projekt geht hervor, dass von den 7.423 befragten Beschäftigten 57 Prozent einen Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben wahrnehmen. 38 Prozent aller Befragten berichten, dass sie die Arbeit nicht aus ihrem Privatleben heraushalten können. 82 Prozent äußern den Wunsch nach Tren-

nung der beiden Lebensbereiche. Eine besondere Rolle spielt dabei die gedankliche Trennung: 77 Prozent ist diese wichtig, jedoch gelingt sie nur 35 Prozent der Befragten. Neue Kommunikations- und Informationstechnologien verstärken die Tendenz, indem sie das orts- und zeitunabhängige Arbeiten und die potenzielle Verfügbarkeit erhöhen. Die Personen, denen eine Trennung der Lebensbereiche gelingt, weisen eine geringere Erschöpfung auf. Dies geht mit einer höheren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance einher.

Bedarfe der Beschäftigten bezüglich Life-Balance-Maßnahmen:

- Im Gesundheitsbericht „Rushhour des Lebens“ aus dem Jahr 2014 der DAK-Gesundheit befasste sich ein Teil der repräsentativen Befragung mit dem Bedarf von Erwerbstätigen bezüglich ihrer Work-Life-Balance. Zielgruppe der Befragung waren Beschäftigte im Alter von 25 bis 39 Jahren – also in der Altersspanne, die in der Wissenschaft häufig als „Rushhour“ des Lebens bezeichnet wird, da sie durch eine Verdichtung gleichzeitig auftretender Anforderungen und Wünsche aus Familie und Beruf geprägt ist. Die Befragung lehnte sich dabei an die Systematik des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit vom Institut der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2013 an und fragte Beschäftigte in Bezug auf eine Reihe von Maßnahmen, ob ihre Arbeitgeber diese anbieten und sie diese nutzen können. Insbesondere Maßnahmen wie Teilzeitbeschäftigung (62 Prozent), Teilzeit- oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit (36 Prozent), Gleitzeit (36 Prozent) und besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei der Terminplanung (25 Prozent) sind sehr häufig vertreten. Home-Office und Telearbeit können 18 Prozent der Beschäftigten nutzen, 17 Prozent profitieren davon, dass auch Männer zu Elternzeit ermutigt werden (vgl. Abbildung 5).

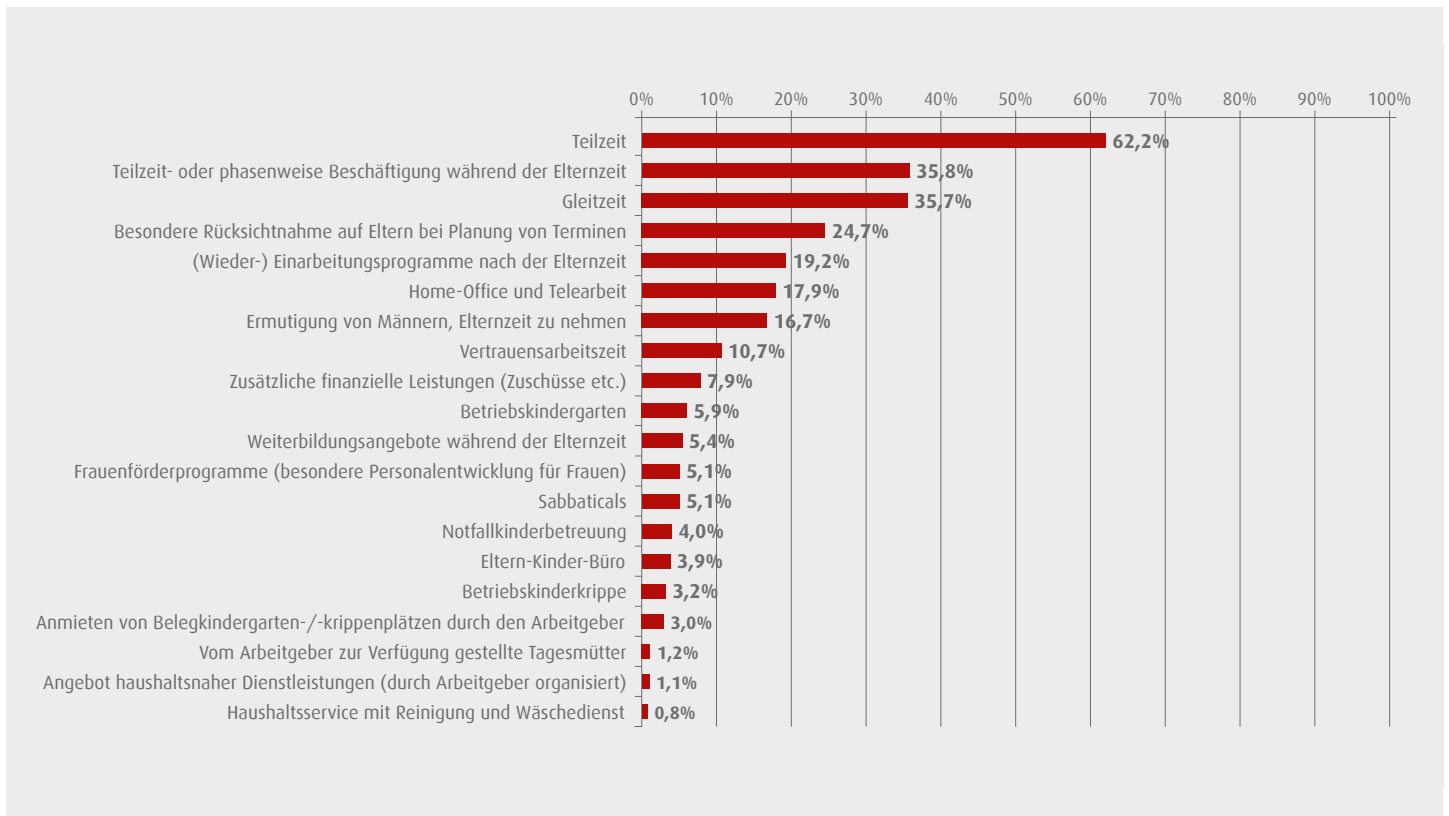


Abbildung 5: Anteil der Eltern, die Maßnahmen des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Anspruch nehmen können
Quelle: IGES nach Befragungsdaten der DAK-Gesundheit 2013

- Die Ergebnisse des DAK-Gesundheitsberichts entsprechen zum Teil der Unternehmensbefragung des Unternehmensmonitors (siehe Seite 9), zum Teil liegen sie aber auch deutlich darunter (z. B. Teilzeit 62 Prozent versus 84 Prozent beim Unternehmensmonitor; phasenweise Beschäftigung oder Teilzeitarbeit während der Elternzeit: 36 Prozent versus 63 Prozent; Einarbeitungsprogramme zum Wiedereinstieg: 19 Prozent versus 29 Prozent). Der Anteil von Unternehmen, die eine Maßnahme anbieten, ist demnach häufig höher als der Anteil der Beschäftigten, die diese Maßnahmen tatsächlich in Anspruch nehmen können.
- Um festzustellen, ob Unternehmen die richtigen Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit anbieten, wurden die Befragten im DAK-Gesundheitsbericht darum gebeten zu bewerten, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht dazu geeignet sind, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern (vgl. Abbildung 6). Festgestellt werden konnte, dass Teilzeit- und Gleitzeit besonders häufig genannte Wünsche der erwerbstätigen Eltern sind und Unternehmen demnach schon gut auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten reagieren.

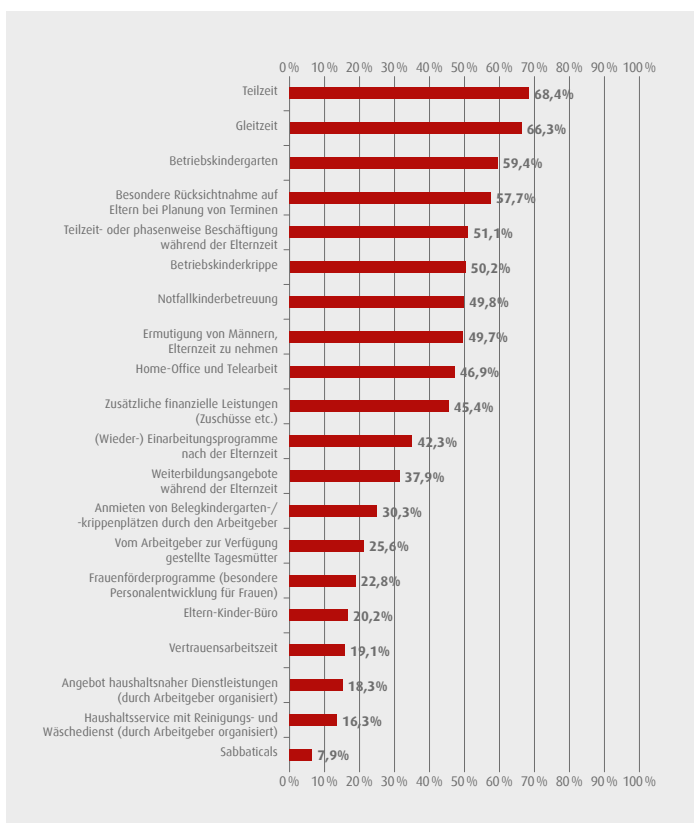


Abbildung 6: Diese Möglichkeit erleichtert es, Familie und Beruf zu vereinbaren
Quelle: IGES nach Befragungsdaten der DAK-Gesundheit 2013

- Eine große Diskrepanz zwischen Unternehmensangebot und der Beschäftigtennachfrage liegt bei Betriebskindergärten, Betriebskinderkrippen und Notfallkinderbetreuung vor. Beschäftigte halten aber auch sehr viele weitere Angebote für sinnvoll, um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können. Einarbeitungsprogramme für den Wiedereinstieg nach Elternzeit werden z. B. von 42 Prozent als wichtig eingeschätzt, nach dem Unternehmensmonitor bieten diese aber nur 29 Prozent der befragten Unternehmen an.

- Der DAK-Gesundheitsreport konnte darüber hinaus feststellen, dass die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance zwischen Personen mit einem und Personen ohne einen akademischen Abschluss variiert. Beschäftigte ohne einen akademischen Abschluss können sehr viel weniger Angebote in Anspruch nehmen als jene, die einen akademischen Abschluss erworben haben. Der Unterschied lässt sich insbesondere an erwerbstätigen Eltern festmachen, die kein einziges Angebot zur Familienfreundlichkeit in Anspruch nehmen. Der Anteil derjenigen ohne akademischen Abschluss ist in dieser Gruppe deutlich höher als der der Akademiker und Akademikerinnen (26 Prozent zu 10 Prozent). Im Mittel stehen einem Akademiker bzw. einer Akademikerin 4,1 Angebote zur Verfügung, nicht-akademisches Personal erhält dagegen nur 2,5 Angebote pro Person. Eine Erklärung für diese Unterschiede liegt in der leichteren Realisierbarkeit von Arbeitszeitflexibilisierungen sowie Home-Office für qualifizierte dienstleistungs- und wissensbasierte Tätigkeiten. Diese Flexibilisierungen sind im Schichtbetrieb oder aber auch bei Dienstleistungen mit Kundenkontakt nicht ohne Weiteres möglich. Allerdings existieren auch viele Maßnahmen, für die diese Beschränkungen nicht zutreffen. Die Frage bleibt offen, warum Beschäftigte ohne akademischen Abschluss nicht in gleicher Weise bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt werden.

Arbeitszeit und Life-Balance:

- In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2012 geben Frauen, die in Teilzeit arbeiten, am häufigsten an (72 Prozent), bei der Arbeitszeitplanung auf ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht nehmen zu können. Dagegen gelingt dies nur rund der Hälfte der Männer und Frauen, die Vollzeit erwerbstätig sind (vgl. Abbildung 7).

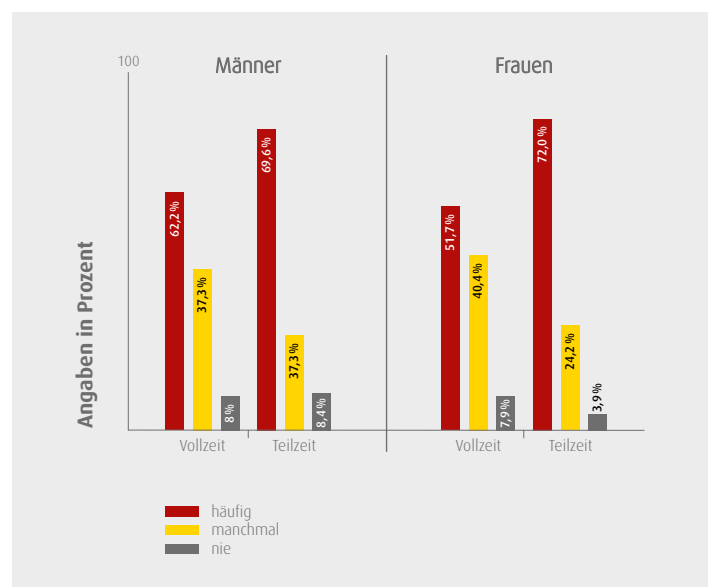


Abbildung 7: Gelingt es, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?, Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012

Balance von Pflege und Beruf:

- Aus einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2012 geht hervor, dass 76 Prozent der Bevölkerung den Standpunkt vertreten, dass Beruf und Pflege nicht gut miteinander zu vereinbaren sind.

Die Befragten sehen an erster Stelle den Staat und nachfolgend die Unternehmen klar in der Verantwortung, Verbesserungen in dieser Vereinbarkeitsfrage herbeizuführen. Aus einer repräsentativen Befragung des Zentrums für Qualität in der Pflege (ZQP) aus dem Jahr 2012 geht jedoch ebenso klar hervor, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Verantwortung für die Vereinbarkeit beim Staat und bei den Beschäftigten sieht.

- In der Studie der Techniker Krankenkasse zur „Stresslage der Nation“ aus dem Jahr 2013 wurden 1.000 Personen zu ihrem Stresslevel sowie zu Auslösern und Folgen von Stress befragt. Aus der Studie geht hervor, dass 70 Prozent der pflegenden Angehörigen unter Stress stehen. Fast 40 Prozent stehen unter Dauerdruck und sind damit fast doppelt so stark belastet wie der Bevölkerungsdurchschnitt (20 Prozent). Als starken Belastungsfaktor gaben die Befragten die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an. 60 Prozent geben an, dass sie sich aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oft ausgepumpt fühlen. Auch die Gesundheit der Pflegenden leidet oft unter dem Stress. Zwei Drittel der Pflegenden geben an, unter Rückenschmerzen zu leiden, und etwa die Hälfte von ihnen kämpft mit Schlafstörungen.

Daten und Fakten international – Ein Blick über den Tellerrand

Auf Grundlage des European Working Condition Survey (EWCS) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen werden unterschiedliche länderspezifische Lösungen für die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt aufgezeigt und in Bezug zur Work-Life-Balance gesetzt. Insgesamt wurden im Jahr 2010 44.000 Erwerbstätige aus der gesamten EU und weiteren europäischen Ländern befragt. Die Work-Life-Balance in dieser repräsentativen Beschäftigtenbefragung wurde durch die Frage „Passt Ihre Arbeitszeit im Allgemeinen sehr gut, ziemlich gut, nicht sehr gut oder gar nicht gut zu Ihrem Familienleben oder gesellschaftlichen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit?“ erfasst.

- In Abbildung 8 sind die Anteile der Beschäftigten mit guter oder sehr guter Work-Life-Balance für die EU-27 insgesamt und vier einzelne Untersuchungsländer abgebildet. Nach dieser Befragung gibt mit über 80 Prozent ein Großteil der Befragten an, private und berufliche Verpflichtungen gut oder sehr gut miteinander vereinbaren zu können. Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind dabei geringfügig.
- EU-weit und in drei der vier Untersuchungsländer (mit Ausnahme von Deutschland) geben Frauen häufiger als Männer an, über eine gute Work-Life-Balance zu verfügen.

- Im Ländervergleich sind die Geschlechterunterschiede in Schweden am bedeutsamsten. Der Abstand beträgt fast 10 Prozentpunkte. Schwedische Frauen scheinen am zufriedensten mit ihrer Work-Life-Balance zu sein, dagegen scheinen slowenische Männer am unzufriedensten zu sein.

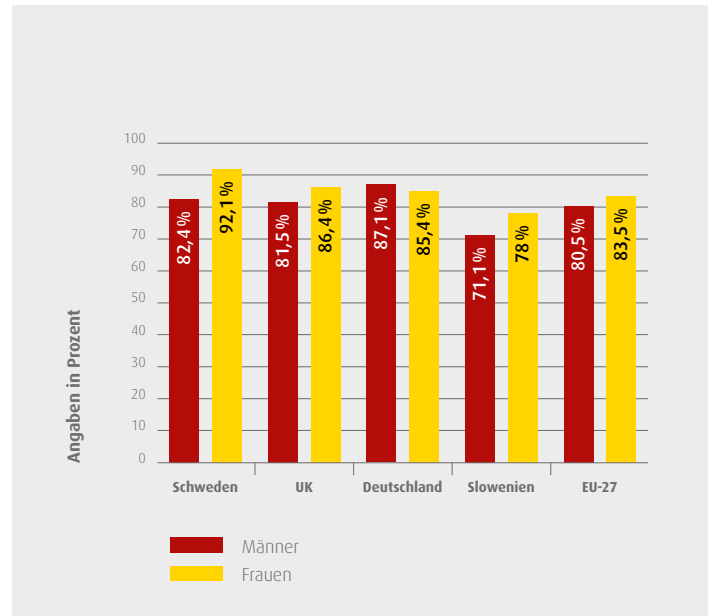


Abbildung 8: Work-Life-Balance von abhängig Beschäftigten in der EU-27 und ausgewählten Ländern, Quelle: Kümmerling (2013)

- Aus der Untersuchung geht ferner hervor, dass auch in den Ländern, in denen Frauen vergleichsweise lange Arbeitszeiten haben, inklusive während der aktiven Kinderbetreuungsphase, wie z. B. in Schweden und Slowenien, häufiger von einer besseren Work-Life-Balance berichten als Männer. In diesem Zusammenhang wird in der Studie vermutet, dass sich Frauen mit einer negativen Work-Life-Balance bereits aus dem Arbeitsmarkt zurückgezogen haben.
- Ein Konflikt mit der Work-Life-Balance konnte bei Vorhandensein von Kindern festgestellt werden: Insbesondere Väter mit kleineren Kindern sind unzufrieden mit ihrer Work-Life-Balance. Dagegen zeigt sich bei Frauen mit Kindern jedweden Alters, dass sie mit ihrer Life-Balance unzufriedener sind als Frauen ohne Kinder.
- Ebenfalls ein negativer Zusammenhang mit der Work-Life-Balance konnte für die Dauer und Lage der Arbeitszeiten ermittelt werden: Längere Arbeitszeiten und das Arbeiten in der Nacht, am Wochenende oder in Schichtarbeit erschweren die Work-Life-Balance. Je länger die individuelle Arbeitszeit ist, desto geringer ist die Zufriedenheit mit der Life-Balance. Bereits bei Arbeitszeiten von 40 bis 45 Stunden steigt die Unzufriedenheit gegenüber kürzeren Wochenarbeitszeiten stark an.

Mängel in der Datenlage:

- Es existieren keine einheitlichen Methoden zur Messung der (Work-)Life-Balance. Aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen sind Forschungsergebnisse schwierig zusammenzufassen, weshalb keine allgemeine „Befundlage“ zum Thema gegeben werden kann.
- Es liegen keine Befragungen/Untersuchungen vor, die die Bedarfe und Wünsche nach differenzierten Zielgruppen (Branchen, Alter, Geschlecht usw.) abbilden. Ferner ist festzustellen, dass die meisten veröffentlichten Befragungen, mit Ausnahme der Studie der DAK-Gesundheit, die Bedarfe ihrer Beschäftigten aus Sicht von Unternehmensverantwortlichen aufzeigen. Ob dies auch den tatsächlichen Bedarf der Beschäftigten widerspiegelt, lässt sich nicht ableiten.
- Das Thema Life-Balance ist zumeist auf Fragen betrieblicher Familienpolitik eingegrenzt. Nur wenige repräsentative Studien fassen den Begriff Life-Balance weiter.

Zur Wirksamkeit von Life-Balance-Maßnahmen

In Deutschland liegen nur wenige wissenschaftliche Studien vor, die sich empirisch mit den betrieblichen Auswirkungen von Life-Balance-Maßnahmen auseinandergesetzt haben. Wird die internationale Studienlage mit einbezogen, so lassen sich fast ausschließlich positive Effekte feststellen. Generell wird bei Effekten von Life-Balance-Maßnahmen zwischen zwei Wirkmechanismen unterschieden: Einerseits wird die direkte Wirkung auf die Beschäftigten betrachtet, z. B. auf Motivation und Zufriedenheit. Andererseits gibt es Auswirkungen auf Kennzahlen, die sich wiederum direkt auf das Unternehmen auswirken, wie z. B. Produktivität, Verkaufszahlen, Fluktuation, Krankmeldungen etc. Mohe, Dorniok & Kaiser führten im Jahr 2010 eine qualitative Analyse bestehender empirischer Studien unter der Fragestellung durch, welche Auswirkungen Life-Balance-Maßnahmen auf Unternehmen haben. Insgesamt schlossen sie 36 Studien in ihre Analyse ein. Die Mehrzahl der Studien untersuchte die Auswirkungen von Life-Balance-Maßnahmen in Großbritannien (9), den USA (8) und Deutschland (8).

Aus den Studien ließen sich folgende Effekte ableiten: Eine bessere Rekrutierung von Beschäftigten durch Life-Balance-Maßnahmen konnte bei 22 der 36 Studien identifiziert werden, reduzierte Fehlzeiten bei 25, eine verstärkte Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 22 Studien, und ebenfalls in 22 der Studien wird von einer geringeren Fluktuation berichtet.

In 23 Studien konnte eine erhöhte Motivation und Zufriedenheit ermittelt werden, mehr Einsatzbereitschaft und Loyalität in 22 Studien. In acht der 36 Studien konnte zudem eine erhöhte Produktivität festgestellt werden.

Die Autoren konnten jedoch auf Grundlage der Studien zu keiner abschließenden Beurteilung kommen, mit welcher der Life-Balance-Maßnahmen ein maximaler Nutzen für das Unternehmen erzielt werden kann. Studien zeigen zudem, dass das Verständnis von Führungskräften für familiäre und private Verpflichtungen den größten Effekt auf die Life-Balance der Beschäftigten hat. Beschäftigte schätzen diesen Führungsstil als weitaus wichtiger für die Balance ein als finanzielle Unterstützungen und Sachleistungen. Es liegen jedoch bis dato nur unzureichend valide empirische Studien vor, die Aufschluss darüber geben, ob Life-Balance-Maßnahmen mit positiven wirtschaftlichen Effekten für ein Unternehmen verbunden sind.

Ansatzpunkt Unternehmenskultur

Die Gestaltungsansätze bzw. die Qualität der Life-Balance hängen stark von Bedingungen und Voraussetzungen ab, die in einem Unternehmen gegeben sind: Branche, Wettbewerbsintensität, Technisierungsgrad, Qualifikationsanforderungen, Anteil der weiblichen Erwerbstätigen, Betriebsklima etc. Für eine erfolgreiche Life-Balance der Beschäftigten im Unternehmen reicht es deshalb nicht einfach aus, Maßnahmen einzuführen. Ob diese überhaupt greifen, hängt stark von den Unternehmenskulturen ab, in denen sie verankert werden müssen.

Geschlechtergerechte Unternehmenskultur

Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollten geschlechteradäquate Zugänge und Methoden aktiv in die Planung einbezogen werden. Denn sowohl Männer als auch Frauen legen bei der Wahl eines Unternehmens Wert auf Angebote im Bereich Life-Balance. Paare wünschen sich zunehmend partnerschaftliche Lebensmodelle, in denen beide berufstätig sein und Familienverpflichtungen nachgehen können.



Der Wunsch von Männern, aktiv am Familienleben teilzunehmen, nimmt stetig zu. Flexibilität der Erwerbsarbeitszeit wird daher vermehrt auch von Männern verlangt. In der PRO FAMILIA Befragung aus dem Jahr 2010 nennen Männer als hauptsächlichen Hinderungsgrund für eine Änderung des Lebensalltags negative Auswirkungen auf die bevorstehenden Aufstiegs- und Karrierechancen (55 Prozent). Nur 16 Prozent aller Befragten sehen keine möglichen Nachteile in der Einforderung von Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die betriebsinterne Öffentlichkeit sollte daher für das Thema „Väter und Vereinbarkeit“ sensibilisiert werden, um zu einer Enttabuisierung des Themas beizutragen. Auf diese Weise kann in der Kultur des Unternehmens das neue Väterbild verankert werden.

Bei Frauen hingegen, insbesondere bei Teilzeitkräften, wird der Wunsch nach längeren Arbeitszeiten gehegt (vgl. z. B. Daten vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2014). Hemmende Faktoren sind hierbei allerdings weiterhin Mutterschaft und Kinderbetreuung. Nicht zuletzt der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel verstärken den Bedarf nach einer Integration von Frauen – und insbesondere von Müttern – in den Arbeitsmarkt. Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch Wiedereinstiegsangebote nach der Elternzeit haben nach wie vor eine große Bedeutung.

Best-Practice: Projekt „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ der Fraunhofer-Gesellschaft

Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat die Fraunhofer-Gesellschaft das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« umgesetzt. Auf Grundlage einer umfassenden Ursachenanalyse in neun Unternehmen wurden neue Ansätze zur Vermeidung von Karrierebrüchen weiblicher Führungskräfte entwickelt. Es konnte festgestellt werden, dass Karrierebrüche von Frauen in Abhängigkeit von verschiedenen Kulturmustern unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Nicht alle Unternehmen sind mit denselben Problemlagen konfrontiert, sondern sie stehen unterschiedlichen, kulturspezifischen Anforderungen gegenüber.

- Das Projekt informiert über verschiedene Kulturmuster und deren spezifische Herausforderungen für die Erreichung des Ziels „mehr Frauen in Führungspositionen“.
- Für jedes Kulturmuster wurden spezielle Anforderungen herausgearbeitet und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen abgeleitet. Mögliche Ansatzpunkte für Unternehmen lassen sich auf dieser Grundlage eruieren.

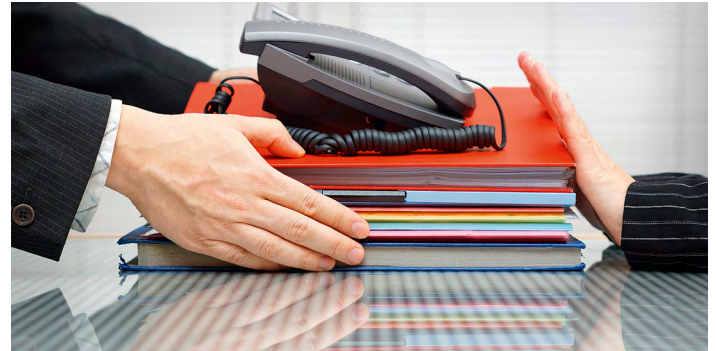
Informationen und Medien sind unter www.fraunhofer.de abrufbar.

Service → Publikationen → Suche: „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“

Leistungsorientierte Unternehmenskulturen

Aufgrund von leistungspolitischen Entwicklungen verbessern gute Arbeitszeitregelungen nicht mehr automatisch die Life-Balance. Häufiges Problem der Leistungspolitik ist, dass Ergebniserwartungen nicht

zu den vorhandenen Ressourcen in Bezug stehen, sondern Benchmarks und abstrakte Renditeerwartungen herangezogen werden. Dies führt zu einem Erfolgsdruck auf der „Aufwandsseite“. Bemerkbar macht sich dies in zunehmender Leistungsintensivierung. Damit einher gehen negative Folgen für Motivation und Zufriedenheit sowie wachsende Probleme der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben.



Die Life-Balance kann nur gelingen, wenn die leistungspolitischen Bedingungen in den Unternehmen in Life-Balance-Konzepte miteinbezogen werden. Nur wenn zwischen Anforderungen und Ressourcen in der Arbeit ein Gleichgewicht besteht, können die Ansprüche der Beschäftigten auf ein gelungenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben realisiert werden. Ziel sollte daher sein, die betrieblichen Akteure für diesen Zusammenhang zu sensibilisieren. Herauszuarbeiten ist die Rolle der betrieblichen Leistungspolitik als Problem, aber auch als Gestaltungsfeld.

Das Projekt „LANCEO – Balanceorientierte Leistungspolitik“

bietet nähere Informationen zum Thema Leistungspolitik und Life-Balance.

- Das Projekt „Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Zeitraum von 2009 bis 2013 gefördert. Im Zentrum des Projekts steht die Entwicklung eines Gestaltungskonzepts balanceorientierter Leistungspolitik.

Informationen und Medien sind unter www.lanceo.de abrufbar.

Ansatzpunkt Lebenssituation „Pflege von Angehörigen“

Frauen und Männer, die nicht nur ein Familienmitglied pflegen, sondern gleichzeitig einer Erwerbstätigkeit nachgehen, wurden noch vor wenigen Jahren in der Öffentlichkeit, in der Wissenschaft und in der Politik kaum wahrgenommen. Erst in jüngster Zeit mehrten sich wissenschaftliche Untersuchungen in Deutschland, Berichte in den Medien sowie politische Initiativen (2008 Pflegezeitgesetz, 2012 Familienpflegezeitgesetz), die sich dieser besonderen Gruppe von Pflegenden widmen – letztlich mit dem Ziel, ihre private, pflegerische und berufliche Situation zu verbessern.

Der enorme Bedeutungszuwachs dieser Thematik ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Konsequenzen des demografischen Wandels zunehmend in der Öffentlichkeit diskutiert werden. An dieser Stelle seien Entwicklungen wie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie die kontinuierliche Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen, die traditionell die Mehrheit der Pflegenden bilden, zu nennen. Aus der Sicht des Staates, aber auch aus der Perspektive der Betroffenen wird eine ambulante Versorgung von Pflegebedürftigen präferiert. Problematisch dabei ist jedoch, dass eine mangelnde Balance von Pflegeanforderung und Beruf für die Betroffenen mit vielfältigen Belastungen verbunden sein und für die Unternehmen eine Reihe von Folgekosten nach sich ziehen kann – z. B. durch den Verlust von qualifizierten Beschäftigten.

Die Akzeptanz des Themas „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ scheint in Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit zu sein. So ergab eine Befragung des Zentrums für Qualität in der Pflege (ZQP) unter 200 Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten aus dem Jahr 2012, dass zwei Drittel der befragten Personalentscheider weder akuten noch zukünftigen Handlungsbedarf sehen, pflegenden Angestellten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Nur etwa jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) bietet betroffenen Angestellten entsprechende betriebsinterne Maßnahmen an. Zusätzlich gibt jedes zehnte Unternehmen an, solche Maßnahmen zu planen. Ein ähnliches Bild spiegelt sich auch in der Untersuchung „carers@work zwischen Beruf und Familie“ von Kümmerling und Bäcker aus dem Jahr 2010 wider. In der Befragung kristallisierte sich heraus, dass die Vereinbarkeits-Aktivitäten von Unternehmen fast ausschließlich auf Instrumente wie Arbeitszeitreduzierung und Auszeiten ausgerichtet sind. In den kommenden Jahren wird die Anzahl der Pflegebedürftigen stark steigen. Wenn Unternehmen zukünftig keine Möglichkeiten schaffen, dass pflegende Angehörige weiter ihrer Erwerbsarbeit nachgehen können, werden sie mit Personalproblemen rechnen müssen. Bereits heute sind zwei Drittel der pflegenden Angehörigen im erwerbsfähigen Alter, aber nur ein Fünftel davon geht neben der Pflege noch einer Erwerbsarbeit nach.

Wer sind eigentlich die Erwerbstätigen, die pflegen?

- Wie viele Beschäftigte in Deutschland Pflegeverpflichtungen gegenüber älteren Menschen haben, ist nicht genau bekannt. Schätzungen gehen derzeit von etwa 10 Prozent aus, wobei dieser Anteil je nach Branche und Betrieb vermutlich erheblich variiert, z. B. nach Anteil der Beschäftigten in den pflegerelevanten Altersgruppen.
- Etwa 8 Prozent der erwerbstätigen Frauen und 5 Prozent der Männer pflegen einen älteren Menschen, die Tendenz ist steigend.
- Drei Viertel aller Hauptpflegepersonen sind weiblich, verheiratet und zwischen 40 und 55 Jahren alt sowie beruflich höher qualifiziert. Im Durchschnitt beträgt der Pflegeaufwand bei Erwerbstätigen 28 Stunden pro Woche bzw. etwa drei bis vier Stunden am Tag. Die durchschnittliche Pflegedauer beträgt acht Jahre und bestimmt damit einen langen Lebensabschnitt.

- Bei den 45- bis 54-Jährigen pflegen 11 Prozent der Teilzeit- und 6 Prozent der Vollzeitbeschäftigten ein Familienmitglied.
- Rund ein Drittel der Pflegenden (in der Mehrzahl Frauen) muss die Arbeit reduzieren oder zeitweise ganz aufgeben.
- Die Wahrscheinlichkeit der Reduzierung bzw. Aufgabe des Berufs steigt mit dem Schweregrad der Pflege deutlich an.

Die Situation der Betreuungsverantwortung für kranke oder ältere Angehörige belastet die Life-Balance von Beschäftigten besonders stark, da sie meist unvermittelt auftritt, schwer zu planen ist und emotional herausfordert. Die körperliche und seelische Beanspruchung ist erheblich. Von allen pflegenden Angehörigen erkrankt ein Drittel selbst. Pflegenden Angehörigen leiden oft an Überlastung: Muskelverspannungen, Schlafstörungen und depressive Symptome sind verbreitet. Aus der Studie des ZQP (2012) geht z. B. hervor, dass sich von den erwerbstätigen Pflegenden 80 Prozent erschöpft fühlen. Die daraus resultierende Belastung für betroffene Beschäftigte zwingt Unternehmen zu handeln, wenn sie nicht qualifizierte Beschäftigte verlieren wollen. Aus dem BARMER GEK-Gesundheitsreport 2011, in dem nach dem Unterstützungsbedarf pflegender Angehöriger gefragt wurde, geht hervor, dass sich die Befragten größtenteils Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung wünschen (vgl. Abbildung 9).

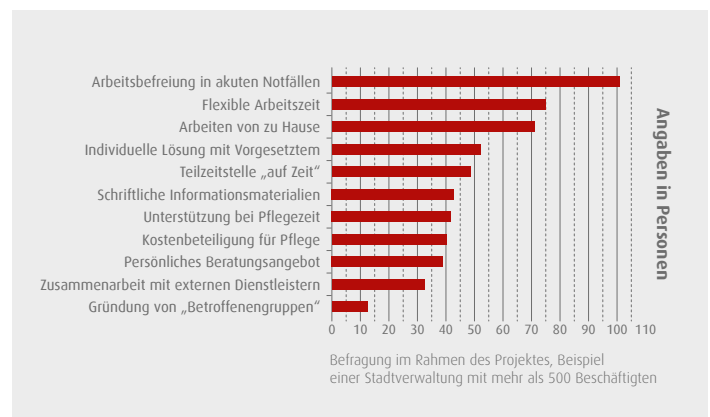


Abbildung 9: Unterstützungsbedarf pflegender Angehöriger
Quelle: BARMER GEK Gesundheitsreport (2011)

In den letzten Jahren hat die Politik reagiert und **gesetzliche Regelungen** für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eingeführt:

- Seit dem Pflegezeitgesetz von 2008 können pflegende Angestellte eine unbezahlte, maximal sechsmonatige „Pflegeauszeit“ oder einen zehntägigen Sonderurlaub nehmen, um für eine begrenzte Zeit ganz für ihre pflegebedürftigen Angehörigen da zu sein.
- Im Jahr 2012 wurde das „Familienpflegezeitgesetz“ verabschiedet, das erwerbstätigen pflegenden Angehörigen – analog zum Modell der Altersteilzeit – mit Arbeitszeitkonten und flexibler Arbeitszeitgestaltung den Verbleib im Erwerbsleben erleichtern soll.

Untersuchungen zeigen außerdem, dass allein die Platzierung von Pflege als Fürsorge-Thema im Unternehmen entlastend wirken kann. Das Betriebsklima stellt damit eine wichtige Komponente für eine gelungene Balance von Pflegeanforderung und Beruf dar. In der Untersuchung des Zentrums

für Qualität in der Pflege konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass die meisten Personalverantwortlichen keine Kenntnisse vom Pflegezeitgesetz und der Familienpflegezeit haben. Ein Ziel sollte daher sein, die notwendigen Informationen den jeweiligen Zielgruppen bereitzustellen.

Best-Practice: Projekt „LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“

„LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“ ist ein Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Ausgangspunkt des Projektes war, dass nur wenige Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebensereignisse existieren. Ferner haben externe Angebote für Betroffene eine hohe Zugangshürde. Ziel des Projektes war es daher, Lösungsansätze für Beschäftigte bei der Bewältigung von kritischen Lebensphasen und -ereignissen bereit zu stellen. Dabei standen die Kompetenzvermittlung und Stärkung der Selbstverantwortung für Beschäftigte und Unternehmen im Fokus. Ein zentrales Anliegen des Projektes war vor allem die Bereitstellung niedrigschwelliger Angebote für Beschäftigte.

Das Konzept zur Unterstützung in besonderen Lebenssituationen umfasst:

- eine Toolbox „Selbsthilfe Erhalt Beschäftigungsfähigkeit“.
- Diese enthält Handlungsleitfäden zu den zehn häufigsten und kritischen Lebensereignissen wie z. B. Tod naher Verwandter, schwere Krankheit oder Pflege von Angehörigen, finanzielle Probleme etc.

- Die Handlungsleitfäden bieten eine allgemeine Einführung und Orientierung; Informationen, Tipps und Kontaktpersonen sowie ein Glossar der wichtigen Begriffe.
- Ansätze und Unterstützungsmedien sind vom Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) und in Kooperation mit dem Pilotunternehmen REWE Group modellhaft erprobt und weiterentwickelt worden.

Nutzen:

- Hilfe beim Umgang mit belastenden Ereignissen vorbereiten
- Kompetenzvermittlung für Beschäftigte, Personalverantwortliche und Multiplikatoren bzw. Multiplikatorinnen im Unternehmen, unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung kritischer Lebenssituationen und -ereignisse
- Entlastung der Unternehmen (insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen) durch Stärkung der Selbstverantwortung von Beschäftigten
- Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen

Weitere Informationen sowie frei zugängliche Medien zum Projekt sind verfügbar unter: <http://www.ifgp.de/content/home>.
Service → Publikationen → LoS! Handlungsleitfäden

iga.Fakten-Fazit:

Bei der Umsetzung von mehr Life-Balance im Unternehmen sollte man berücksichtigen:

- Jede Person hält ihr Leben auf verschiedene Weise in Balance, je nachdem, was ihr wichtig ist und wie ihre Lebensumstände gestaltet sind. „One size fits all“-Konzepte für die Life-Balance existieren daher nicht.
- Unternehmen sollten Angebote machen, die auf die individuellen Lebenssituationen ihrer Beschäftigten zielen, gleichzeitig müssen sie aber auch auf unvermittelte kritische Lebensereignisse ihrer Beschäftigten reagieren können. Es stehen dafür vielfältige Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung.

- Es muss auf der Ebene der Team- und Führungskräfte sowie unter Kolleginnen und Kollegen eine Kultur gefördert werden, die offen ist für die lebensphasenspezifischen Bedürfnisse sowie die Förderung von Akzeptanz unterschiedlicher Lebensmodelle. Die Bereitstellung externer Unterstützungsmöglichkeiten sowie flexibler Arbeitszeitmodelle reicht nicht aus. Es bedarf vielmehr häufig eines grundsätzlichen Kulturwandels.

- Die Förderung einer gesunden Life-Balance in der Arbeitswelt kann über verschiedene Zugangsfelder erfolgen – neben der betrieblichen Personalpolitik kann das Thema in ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Diversity- oder Demografiekonzepte integriert werden.

Herausgeber

AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

BKK Dachverband e. V.
Zimmerstr. 55
10117 Berlin

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Mittelstr. 51
10117 Berlin

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1
10963 Berlin

Autorin

Christine Glitza,
Verband der Ersatzkassen (vdek)

Fotos

tk-kommunikation (Abbildung S. 1 und 6); www.shutterstock.com (bioraven – S. 1 und S. 6 (Icons), Franck Boston – S. 3, Marcos Mesa Sam Wordley – S. 4, Ocskay Mark – S. 4, Cartoonresource – S. 7, auremar – S. 7, David Perieras – S. 7, Photographeeu – S. 8, ra2studio – S. 9, Daria Filimonova – S. 13, Bacho – S. 14)

Gestaltung

ART ARMINUM

Druck

Neue Druckhaus Dresden GmbH

Initiative

Gesundheit und Arbeit

Internet: www.iga-info.de
E-Mail: projektteam@iga-info.de
iga.Fakten Nr. 7
1. Auflage 08/2014

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek 2014

iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos über projektteam@iga-info.de bezogen werden.

Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.