



BERTELSMANN
media worldwide



Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh

Detlef Hollmann
☎ +49 (0) 52 41 81-815 20
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband
Kronprinzenstr. 6
D-45128 Essen

Dr. Gregor Breucker
☎ +49(0) 2 01.1 79-12 09
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

EFH-Präsidentin
Prof. Dr. Dr. hc Rita Süßmuth
Platz der Republik
D-11011 Berlin
☎ +49 (0) 30. 22 77 79 98
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes
Prof. Dr. Dr. hc Eberhard Ulrich
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich
☎ +41.1. 254-30 65
✉ ulich@iafob.ch

Wissenschaftlicher EFH-Berater
Prof. Dr. Jean-Francois Caillard
Ehemaliger Präsident des »International Committee for Occupational Health« (ICOH)
☎ +33.1. 42 34-81 90
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

Wissenschaftlicher EFH-Beraterin
Gisela Erler
PME Familienservice GmbH
Flottwellstrasse 4-5
D-10785 Berlin
☎ +49 (0) 30. 26 93 71 19
☎ +49 (0) 30. 26 93 71 21
✉ gisela.erler@familienservice.de

Alcoa-Köfém Kft., Ungarn
Versegi 1-15 Pf. 102
H-8002 Szekesfehervar

Dr. Istvan Miniska MD.
Occupational Health Manager
☎ +36. 30 95 63 56 70
✉ istvan.miniska@alcoa.com

Bertelsmann AG, Deutschland
Carl-Bertelsmann-Str. 270
D-33311 Gütersloh

Dr. Franz Netta
Head of Central Services
Human Resources / Principles of Social Policy
☎ +49 (0) 52 41. 80 16 20
✉ Franz.Netta@Bertelsmann.de

Caixa Geral de Depósitos, Portugal
Av. João XXI, 63
P-1017 Lisboa Codex

Dr. Manuela Neto
Company Doctor
Caixa Geral de Depósitos
DPE Medicina do Trabalho
☎ +351. 21. 790-55 52
✉ elsa.baltazar@cgd.pt

GlaxoSmithKline, UK
980 Great West Road
Brentford, Middlesex
TW8 9GS, UK

Susan Cruse
Manager, Employee Health Support UK
☎ +44. 20 80. 47 53 54
✉ susan.m.cruse@gsk.com

HÅG a.s.a., Norwegen
PB 5055
N-0301 Oslo

Kirsti Vandraas
Project Director R&D / Ergonomics
☎ +47. 22 59 59 13
✉ kfv@hag.no

HILTI AG
Werkstrasse 13
A-6712 Thüringen

Dipl.-Ing. Hartwig Eugster
Head of Corporate Human Resources
☎ +43. 5550 24 51 32 13
✉ EugHart@Hilti.com

Grupo Maier
Pol. Ind. Arabieta -
Apdo. 103
E-48320 Ajangiz - Biskaia

Antxon Mendizabal Iturriza
Director of Human Resources
☎ +34. 9 46 25 92 85
☎ +34. 9 46 25 92 19
✉ antmen@grupo.maier.es

REWE Zentral AG, Deutschland
Domstr. 20
D-50668 Köln

Dieter Steinborn
Head of Social Services
☎ +49 (0) 221. 149-19 20
✉ Karin.Maurer@REWE.de

Ruhrgas AG, Deutschland
Huttropstraße 60
D-45138 Essen

Carl-Sylvius von Falkenhausen
Head of Human Resources Concepts & Management Department
☎ +49 (0) 2 01. 84 42 15
✉ Carl.von.Falkenhausen@ruhrgas.com

Stora Enso, Finnland
Stora Enso Oyj
FIN-55800 Imatra

Dr. Paavo Jäppinen
Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety
☎ +358. 204 62 43 31
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

Volkswagen AG, Deutschland
Brieffach 1599
38436 Wolfsburg

Dr. Uwe Brandenburg
Zentrales Gesundheitswesen
☎ +49 (0) 53 61. 92 74 87
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen
ul. Generala Bema 128
PL-87-100 Toruń

Wiesław Szurmiej
Head of Human Resources Department
Zakład Energetyczny
☎ +48. 566 59 51 00
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl



Work-Life Balance – Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



Enterprise for Health 5 | 2003



www.enterprise-for-health.org



Betriebliche Strategien für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Viele Unternehmen müssen sich heute mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auseinandersetzen. Arbeitgeber können sich nicht länger ausschließlich auf Kosten und Produktivität konzentrieren. Gesellschaftliche Veränderungen erfordern eine ganzheitliche Betrachtungsweise: das Erreichen von unternehmerischen und individuellen Zielen schließt das Wohlbefinden der Beschäftigten mit ein.

Was bedeutet Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, welcher Nutzen entsteht Unternehmen von entsprechenden betrieblichen Strategien und wie können sie eine unterstützende Unternehmenskultur entwickeln?

Diese Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) im Rahmen seiner 3. Sitzung am 15. und 16. April 2002 in London. EfH ist ein internationaler Unternehmenskreis, der sich, initiiert von der Bertelsmann Stiftung und dem BKK Bundesverband (Deutschland), unter der Leitung von EfH-Präsidentin Rita Süssmuth mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und moderner betrieblicher Gesundheitspolitik beschäftigt. Das Netzwerk fördert die Diskussion um Fragen der partnerschaftlichen Unternehmenskultur und betrieblichen Gesundheitspolitik und wirbt für deren Verbreitung.

Zunehmende Anforderungen am Arbeitsplatz infolge von Globalisierung, Restrukturierungen und verschärftem Wettbewerb können zu einem Dilemma für Unternehmen und Beschäftigte führen, was sich in der Frage ausdrückt: Was ist wichtiger – Beruf oder Privatleben?

Gisela Erler, Leiterin der PME Familienservice GmbH (Deutschland), dem größten europäischen Anbieter von Programmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, stellt diese Frage in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird in Europa sowohl in den Unternehmen als auch in der Gesellschaft zunehmend zu einem viel diskutierten Thema. Hauptgrund hierfür ist die Globalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt sowie deren Auswirkungen auf Arbeitnehmer und deren Familien (fortlaufende Restrukturierungen, Personalabbau und verstärkter Druck am Arbeitsplatz). Gleichzeitig ist zu beobachten, dass Arbeitnehmer zunehmend als wertvoll und schwer ersetzbar angesehen werden: private Bedürfnisse werden verstärkt als legitim erachtet und die Rolle des einzelnen Arbeitnehmers wird wichtiger. In Anbetracht der Tatsache, dass Arbeit zukünftig zur Mangelware wird (»Kampf um Talente«), erhalten Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen neuen Stellenwert.

In diesem Zusammenhang liegt in der Gesetzgebung eine weitere, oft verkannte Antriebskraft. In den USA waren es in erster Linie die Gesetze zur Chancengleichheit; in Europa wurden damit Bemühungen verknüpft, Gesetze gegen Diskriminierung zu erlassen. Obwohl unpopulär, veranlaßten Änderungen in der Gesetzgebung viele Arbeitgeber, das Thema »Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben« ernst zu nehmen.

Tiefgreifende gesellschaftliche und demografische Veränderungen (älter werdende Belegschaften und niedrige Geburtenraten, Mangel an hochqualifizierten Arbeitnehmern, mehr weibliche und mehr Beschäftigte unterschiedlicher ethnischer Herkunft) stellen bisherige Personalstrategien von Unternehmen vielfach in Frage. Es werden neue Überlegungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben angestrengt. Die Unternehmensleitung sollte die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer einzelnen Mitarbeiter kennen, um eine optimale Pflege ihrer Humanressourcen gewährleisten zu können.

Forschungsergebnisse aus den USA belegen eindeutig, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen, die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter hat. Ein weiterer Aspekt liegt in der wachsenden Diversifizierung

der Märkte und der damit verbundenen Produktinnovation. Die Unternehmen brauchen eine ausgewogene und vielseitige Belegschaft, um auf den unterschiedlichen Märkten erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können.

Wie können die Unternehmen reagieren?

Viele Unternehmen haben begonnen, externe Einrichtungen zur Unterstützung hinzuzuziehen. Sie bieten zum Beispiel Einrichtungen zur Kinderbetreuung (auch intern), zusätzliche Betreuungsangebote (in Dringlichkeitsfällen, falls die übliche Kinderbetreuung ausfällt) und Anlaufstellen, die Unterstützung bei der Seniorenbetreuung und Hilfsprogramme für die Beschäftigten an. Grad und Eigenschaften der Unterstützung durch die Unternehmen hängen dabei von der Qualität der öffentlichen Versorgungssysteme und der jeweiligen Infrastruktur des Landes ab.

Die Bereitstellung zahlreicher externer Unterstützungsprogramme reicht allein jedoch nicht aus, um das Problem zu bewältigen. Es bedarf eines grundsätzlichen Kulturwandels, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmer nachhaltig zu verbessern, denn es besteht offenkundig ein Zusammenhang zwischen gut organisierter Arbeit, Arbeitsplatzautonomie und einem positiven Familienklima. Nach Gisela Erlers Auffassung bedeutet dies, dass sich die Unternehmen mit Themen wie flexiblen Arbeits-

vereinbarungen, Diversität, Belastbarkeit der Mitarbeiter, Arbeitsüberlastung und dem Burn-out-Syndrom befassen müssen.

Eine Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf allen Unternehmensebenen unterstützt wird und als integrierender Bestandteil des Managements mit klaren Zielvorgaben betrachtet und kommuniziert wird. *Gisela Erler* verwies auf verfügbare Instrumente, die den täglichen Umgang mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Praxis unterstützen. Dabei sollten folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden: Arbeitszeit, Arbeitsabläufe und -inhalte, die Arbeitsumgebung, die gelebte Informations- und Kommunikationspolitik, Führungsqualitäten, Entwicklung von Humanressourcen sowie die Vergütungssysteme.

Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

GlaxoSmithKline (UK) *GSK* hat einen neuen Ansatz für Gesundheit und Mitarbeiterwohlfinden entwickelt. Dieser Ansatz basiert auf einem Konzept stabiler individueller und organisatorischer Rahmenbedingungen. Dieser Ansatz unterstützt auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Das Unternehmen orientiert sich an einer Reihe von Führungsgrundsätzen: Leistung und Integrität, Begeisterungsfähigkeit, Innovation und Mitunternehmertum, Orientierung an dringlichen Aufgaben, Engagement und Beitrag jedes Einzelnen, Rechenschaft über die erreichten Ziele, Einklang mit den Interessen von *GSK*, eigene Weiterentwicklung und Förderung anderer. Individuelle Leistungsziele werden anhand der genannten Kriterien festgelegt und mit diesen verglichen.

Gesundheitsdienst für Beschäftigte innerhalb der Personalabteilung des Unternehmens

Aufgabe des Gesundheitsdienstes ist es, die Gesundheit der Beschäftigten durch eine effektive und effiziente Gefährdungsanalyse zu schützen, die Fähigkeiten und Produktivität des Einzelnen und des Unternehmens zu fördern, gesundheitliche Aspekte in die Unternehmensprozesse und die Arbeitskultur einzubinden, um den Erfolg des Einzelnen und des Unternehmens zu steigern und es *GSK* somit zu ermöglichen, hohe rechtliche und ethische Standards zu erreichen.

Zu den drei identifizierten Erfolgsfaktoren gehören die effektive Nutzung von Massnahmen im Bereich der Verbesserung der öffentlichen Gesundheit, insbesondere die Identifizierung von Prioritäten und Zielen, die Ermittlung von unternehmensspezifischen Schwachstellen im Hinblick auf Gesundheit, »Widerstandsfähigkeit« und Produktivität sowie schließlich ein multidisziplinärer Ansatz.

Ein wichtiges Verfahren bei *GSK* ist die Gesundheitsrisikoanalyse (health risk appraisal). Damit ist es möglich, individuelle gesundheitliche und lebensstilbezogene Risikofaktoren zu erkennen, den Bedarf bzw. das Interesse an Gesundheitsbildungsangeboten zu erheben und die Bereitschaft zur Verhaltensänderung einzuschätzen. Das Verfahren konzentriert sich auf die Bereiche mit der potentiell größtmöglichen gesundheitlichen Auswirkung auf die berufliche Leistung der Mitarbeiter und der Möglichkeit. Es erlaubt außerdem, Gesundheitsförderungsmaßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse der Arbeitnehmer auszurichten.

Die Integration dieses Ansatzes in die Unternehmenskultur und das Organisationsgefüge steht im deutlichen Widerspruch zu den eher traditionellen Ansätzen der verhaltensbezogenen betrieblichen Gesundheitsförderung, bei der beispielsweise spezielle Themen wie Rauchen, Stressbewältigung oder sportliche Betätigung im Vordergrund stehen.

Sue Cruse, Leiterin der Abteilung Gesundheitsförderung bei *GSK* (UK), berichtete, dass es eine Reihe von betriebsinternen Gründen gibt, Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben integrativ zu behandeln. Dazu gehören Fragen der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen, der Umgang mit einer alternden Belegschaft sowie die Erhöhung der Motivation und Loyalität.

Sie stellt darüber hinaus mehrere Programme vor, die *GSK* zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben umgesetzt hat, so z.B. flexible Arbeitszeitregelungen und ein Programm zur »Team-Belastbarkeit«, das Managern und Beschäftigten hilft, die Beziehungen zwischen Arbeits- bzw. Unternehmensfaktoren und individuellen Faktoren einerseits sowie der individuellen und der Teamleistung andererseits zu verstehen. Gegebenenfalls haben die Teams die Konzipierung von Arbeitsabläufen neu zu überdenken. *GSK* konnte nachweisen, dass sich das Programm »Team-Belastbarkeit« positiv auf die Zufriedenheit auswirkt und die Team-Ergebnisse verbessert.

Im Rahmen seines Erfahrungsberichtes, betonte *Carl-Sylvius von Falkenhausen*, **Ruhrgas AG** (Deutschland), ein führendes Gashandelsunternehmen in Europa, die wachsende Bedeutung einer familienfreundlichen Beschäftigungspolitik in Deutschland. Um erfahrenen und qualifizierten Müttern die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu erleichtern, hat *Ruhrgas* ein System arbeitnehmer- bzw. familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle eingeführt. Es umfasst über 170 Einzelvereinbarungen, so z.B. die Verkürzung der Tagesarbeitszeit, die Konzentration der Gesamtarbeitszeit auf bestimmte Tage, wöchentliche Änderungen in der Arbeitszeit oder Wechsel zwischen Arbeit am Vor- und am Nachmittag.

Zusätzlich bietet *Ruhrgas* zahlreiche gesundheitsfördernde Maßnahmen und Freizeitaktivitäten an, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern. Hierzu gehört die Entwicklung eines Vorsorgeprogramms für alle Beschäftigten und eine ärztliche Untersuchung für Manager über 40 Jahre. Das Unternehmen verfügt über einen Hilfsfonds, der Beschäftigten im Krankheitsfall, in Härte- oder

Notfällen, aber auch bei Familienereignissen wie Hochzeiten oder Geburten eine Beihilfe zahlt. Außerdem gibt es eine Sportgemeinschaft, in der ca. 2.000 Mitarbeiter, d.h. 80% der Belegschaft, aktiv sind. *Ruhrgas* nimmt seine soziale Verantwortung als Unternehmen ernst. Mitarbeiter, die sich in Sozial- oder Hilfsprojekten engagieren (z.B. Flutkatastrophe), werden nach Abstimmung mit dem Unternehmen für die Dauer des Einsatzes von ihrer Arbeit freigestellt. Außerdem tritt das Unternehmen bei zahlreichen kulturellen Veranstaltungen als Sponsor auf.

REWE ist ein großes Einzelhandelsunternehmen mit Sitz in Deutschland, das aus vielen kleineren Betriebseinheiten besteht. Das Unternehmen hat ein Programm mit dem Titel »Besser leben mit Arbeit« aufgelegt. Ziel ist es, die Arbeitsgestaltung so zu modifizieren, dass die Lebensqualität der Beschäftigten steigt. Aufgrund der Tatsache, dass 76% aller *REWE*-Beschäftigten Frauen sind, besteht eines der Ziele dieses Programms darin, den Frauen die Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben zu erleichtern. Dieter Steinborn stellte die Ergebnisse einer Analyse zu den Problemen berufstätiger Frauen im Unternehmen vor.

Darüber hinaus hat *REWE* eine Vielzahl verschiedener Formen der Arbeitszeitvereinbarung entwickelt, so z.B. das Tandemmodell des Job Sharings, hier arbeiten die Beschäftigten eine Woche lang, um anschließend eine Woche freigestellt zu werden. Das hat auch Vorteile für das Unternehmen, da beide »Tandem-Beschäftigten« sich wechselseitig vertreten müssen. Individuell zugeschnittene Vorschläge für das Job Sharing sind willkommen und werden so weit als möglich umgesetzt. Bei Wochenendseminaren in Hotels werden spezielle Kinderbetreuungen arrangiert.

Das Unternehmen beabsichtigt außerdem, die sozialen Kompetenzen zu verbessern und den Vorgesetzten mit Hilfe von Schulungsprogrammen zu ermöglichen, gezielter auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können. *REWEs* Unternehmensphilosophie zielt darauf ab, die wirtschaftlichen Bedürfnisse mit denen der Umwelt und der Menschen in Einklang zu bringen und letztendlich eine Balance zu finden, die es ermöglicht, besser mit Arbeit zu leben.





Aus der Praxis für die Praxis – erfolgreiche Unternehmensbeispiele

Hilti AG, ein spezialisiertes, weltweit auf dem Gebiet der Befestigungs- und Abbautechnik führendes Unternehmen aus Liechtenstein, bietet viele Beispiele, wie Mitarbeiter konkret bei der täglichen Arbeitsgestaltung beteiligt werden können. *Peter Hauenstein*, Leiter der Personalabteilung, beschrieb, wie eigenverantwortliche Teams durch Einsatz verschiedenster Schichtsysteme ihre Arbeitszeit so regeln, dass letztlich eine 40-Stunden Woche erreicht wird. Er warf die Frage auf, ob es sich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben lediglich um eine Modeerscheinung handele, da laut Umfrageergebnissen aus der Belegschaft die Mitarbeiter sowohl mit dem Arbeitsumfeld als auch mit den Arbeitsinhalten sehr zufrieden sind. Dennoch würde gut ein Drittel der Belegschaft die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als unzureichend empfinden. Einige Mitarbeiter fühlen sich nach wie vor starkem Stress ausgesetzt.

Peter Hauenstein verdeutlichte, dass die Meinungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weit auseinander gehen und dass es daher nicht leicht ist, die wirtschaftliche Bedeutung dieses Themas deutlich zu machen. In einer Umfrage vertrat die Unternehmensleitung von *Hilti* die Auffassung, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sei kein wesentliches Thema. Eine befragte Gruppe von Mitarbeitern hielt die Thematik für wenig problematisch, einzig die Personalabteilung sah darin ein signifikantes Problem.

In der Personalstrategie der Firma *Hilti* wird jedoch betont, dass der Einzelne selbst für seine persönliche Entwicklung und die sich daraus ergebenden Handlungen die Verantwortung trägt. Obwohl das Unternehmen Unterstützung und Orientierungshilfen anbietet, bleiben die einzelnen Mitarbeiter selbst für die individuelle Lebensführung verantwortlich. Zunehmende

Anforderungen am Arbeitsplatz bestimmen häufig das persönliche Management eines jeden Mitarbeiters in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Unternehmen wie *Hilti* führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, um zu beurteilen, wie ihre Mitarbeiter mit hohen Anforderungen am Arbeitsplatz umgehen. Dennoch liegt es primär in der Verantwortung des Mitarbeiters mit den beruflichen Anforderungen derart umzugehen, dass sowohl persönliche Bedürfnisse, als auch die des Unternehmens Berücksichtigung finden.

Zakład Energetyczny ist ein Stromversorger in Polen mit Hauptsitz in Toruń. Das Unternehmen beschäftigt dort rund 1400 Mitarbeiter. *Wiesław Szurmiej*, Leiter der Personalabteilung, verdeutlichte die engen Zusammenhänge zwischen dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und einer effektiven Arbeitsleistung. Die Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit ihrem Unternehmen. Durch Investitionen in die Mitarbeiterbetreuung konnte diese Identifikation noch verstärkt werden. *Zakład* verfügt über ein umfangreiches Mitarbeiter-Betreuungsprogramm, das z. B. folgende Punkte umfasst:

- ein unternehmensweites Impfprogramm
- ein Mammographie-Programm für Frauen, das zu 100% genutzt wird
- Sportangebote für Mitarbeiter und deren Familien
- obligatorische ärztliche Untersuchungen für Manager im 5-Jahres Rhythmus
- Ferienangebote für Mitarbeiterkinder.

Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen im Rahmen zahlreicher kommunaler Aktivitäten sowie in Umweltfragen.

Lagunaro-Mondragon (Spanien) ist eine Kooperative, die ihren ca. 100 Mitgliedern Unterstützung in Fragen der Gesundheitsförderung und Sicherheit anbietet. Die Mitglieder sind eigenständig in Verwaltung und Leitung. *Joseba Erasquin* und *Julian Valmaseda* stellten die **Maier-Gruppe** als Beispiel für eine Mitgliedsgenossenschaft vor, in der die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben positiv umgesetzt wird.

Die *Maier-Gruppe* entwickelt und produziert Teile für die Automobilindustrie in Spanien, Großbritannien und Brasilien. Dabei konzentriert sie sich sehr stark auf Fragen der Gesundheitsförderung und Sicherheit. Die Mitarbeiter entscheiden im Rahmen der Generalversammlung eigenständig über ihre

Arbeitsbedingungen, wobei den geschäftlichen Anforderungen auf bestmögliche Weise Rechnung getragen wird. Eine ganze Reihe von Gesundheitsförderungs- und Betreuungsprogrammen wurde für die Mitarbeiter aufgelegt. Die Angebote reichen von der Bereitstellung von Apotheken- und Krankenhausdiensten bis hin zu Sozialleistungen.

Die Genossenschaft setzt im Rahmen ihrer Arbeitsorganisation ein einmaliges Konzept um. Da hier Mitarbeiter zugleich Eigentümer sind, die eng in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, liegt die Sicherung der Qualität des Arbeitslebens in der Verantwortung eines jeden einzelnen Mitarbeiters und gehört somit zu den Grundwerten der *Maier-Gruppe*.





Aus der Praxis für die Praxis – erfolgreiche Unternehmensbeispiele

HÅG, Büromöbel-Hersteller aus Norwegen, entwickelte einen umfassenden, die Politik der Landesregierung ergänzenden Ansatz zum Umgang mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Zu den wichtigsten Themen, so *Kirsti Vandraas*, gehört der Erziehungsurlaub. Es besteht die Möglichkeit, den Erziehungsurlaub zwischen beiden Elternteilen aufzuteilen. Diese Option bringt sowohl den Eltern als auch den Arbeitgebern gleichermaßen Vorteile. Die norwegische Regierung ist bestrebt, Eltern die Möglichkeit zu bieten, mit ihren kleinen Kindern zu Hause bleiben zu können.

In Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betonte *Kirsti Vandraas* die Verantwortung der *HÅG*-Manager, die dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter einer angemessenen Arbeitsbelastung ausgesetzt werden. Mittels einer jährlichen Betriebsklimaanalyse (*WCA*) wird die Leistung eines Mitarbeiters anhand mehrerer Indikatoren überprüft und bewertet. Die Ergebnisse der *WCA* werden in die

Strategieprozesse des Unternehmens eingebracht, sie geben den Managern Aufschluss über das Klima in ihrer Abteilung im Vergleich zum übrigen Unternehmen. Gleichzeitig werden in jeder Abteilung Bereiche aufgezeigt, innerhalb derer Verbesserungen möglich sind. Die Ergebnisse der *WCA* bilden die Grundlage für die Budgetentscheidungen.

Eine schlechte Bewertung weist möglicherweise auf eine unangemessene Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung durch den Manager hin.

Das Unternehmen unterstützt seine Mitarbeiter dabei, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. *Kirsti Vandraas* betonte, dass die norwegischen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben müssen. Die Betreuung der Mitarbeiter hat eine klare Konsequenz zur Folge: Die Mitarbeiter fühlen die Wertschätzung seitens des Unternehmens und handeln ihrerseits verantwortungsvoll.

Caixa Geral de Depositos, die größte Finanzgruppe Portugals, misst der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen hohen Stellenwert bei. Ergebnisse einer Arbeitszeitanalyse belegen, dass die Anzahl der täglichen Arbeitsstunden mit der hierarchischen Ebene steigt: Leitende Mitarbeiter arbeiten länger als Mitarbeiter der unteren Ebene. *Manuela Neto* und *Cecilia Duarte* stellten die Maßnahmen der Bank vor, die eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Hierzu gehören die Einführung »flexibler Arbeitszeitmodelle« (154 Stunden pro Monat), die Unterstützung von Mitarbeitern, die weitere Familienmitglieder pflegen müssen (Freistellung bis zu einem Monat) sowie die Einführung eines Programms zur Steigerung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter, zu dem die Förderung sportlicher Aktivitäten gehört.

Manager werden dazu angehalten ihre Mitarbeiter nach bestimmten Zielvorgaben zu führen, um eine »Workaholic-Kultur« zu vermeiden, feste Arbeitszeiten einzuhalten und die Voraussetzungen für eine berufliche Wiedereingliederung zu schaffen. Eine Studie untersuchte die Einstellungen und Haltungen von Mitarbeitern gegenüber den Themen Arbeit und Gesundheit. Die Studie ergab, dass es eine Reihe von Bedürfnissen seitens der Mitarbeiter gibt, unter anderem der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Frauen wünschen sich dies insbesondere im Hinblick auf die oftmals schwierige Prioritätensetzung und Konkurrenzsituation in Bezug auf Arbeit und Familie. Männer haben den Wunsch, sich von der Arbeit freistellen zu lassen, wenn ein Kind erkrankt ist. Ältere Mitarbeiter würden in der Zeit vor ihrer Pensionierung ihre Arbeitszeit gerne verkürzen. Alle Mitarbeiter, die sich an der Umfrage beteiligten, gaben flexible Arbeitszeiten und Zugang zu sportlichen Aktivitäten als wünschenswert an.

Paavo Jäppinen berichtete über die Erfahrungen von **StoraEnso** (Finnland). Er weist darauf hin, dass es in vielen Ländern, in denen *StoraEnso* tätig ist, bereits Gesetze zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gibt, so z.B. bei Abwesenheit im Krankheitsfall und in Bezug auf Erziehungsurlaub. Er erörterte die veränderte Rolle der Gewerkschaften, die dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und den sozialen Fragen in Tarifverhandlungen einen höheren Stellenwert einräumen als früher. *StoraEnso* bezieht die soziale Verantwortung auf drei Kernelemente: Unternehmensethik, Diversity und das Mitarbeiterwohlbefinden, sowie deren Gesundheit und Sicherheit.

Das Unternehmen ist sich nach wie vor der Tatsache bewusst, dass es im Wettbewerb seine Spitzenposition behaupten muss und

dass ein positives Unternehmensimage dazu beiträgt, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Folgende Maßnahmen hat das Unternehmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ergriffen: flexible Arbeitszeit, Altersteilzeit, gleitende Tagesarbeitszeit, erweiterter Erziehungsurlaub sowie die Möglichkeit für Mitarbeiter ein Jahr Urlaub aus persönlichen Gründen zu nehmen (»Sabbatical«). Aufgrund regionaler gesetzlicher Bestimmungen und Vereinbarungen existieren jedoch länderspezifische Unterschiede in Bezug auf die Umsetzung dieser Maßnahmen. Desweiteren wurden eine Reihe allgemeiner Maßnahmen für die Verbesserung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz ergriffen, so z.B. individuelle ergonomische Beratung, Jobrotation, Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern, ein Hilfsprogramm in den US-Werken sowie ähnliche Aktionen in anderen Unternehmensbereichen und eine Reihe von Freizeitangeboten.

Konsequenzen für die Praxis

1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Kernbereich für Partnerschaft am Arbeitsplatz und betriebliche Gesundheitsförderung

Der Erfahrungsaustausch zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im EfH-Netzwerk kann in folgenden Schlüsselfaktoren zusammengefaßt werden:

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bildet einen wesentlichen Kernbereich einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben befassen sich nicht mehr ausschließlich mit den Bedürfnissen von Müttern und Familien, sondern zunehmend mit den sozialen Verantwortungen und Bindungen aller Mitarbeiter im Laufe des Arbeitslebens. Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensabschnitten erkennen und respektieren, sind bestens positioniert und vorbereitet, um sich den Herausforderungen einer veränderten Arbeitswelt zu stellen.

2 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben angesichts einer heterogenen Belegschaft

Unternehmensstrategien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollten spezifische nationale und regionale Gegebenheiten berücksichtigen, z.B. verschiedene Sozialsysteme mit unterschiedlichen öffentlichen Betreuungs- und Fürsorgeeinrichtungen innerhalb verschiedener Arbeitsmärkte. Dies erfordert eine differenzierte Unterstützung seitens des Unternehmens. Soziodemografische Veränderungen sowie Änderungen der Arbeitsmarktsituation haben Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Familie, Gesundheit und Lebensstil. Diese Unterschiede rufen verschiedene individuelle Bedürfnisse hervor, auf die mit Hilfe von Strategien zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben reagiert werden muss.

3 Kulturwandel im Unternehmen – grundsätzliche Voraussetzung für eine nachhaltige Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Unternehmen können auf eine breite Palette externer Unterstützungssysteme zurückgreifen, um auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen. Um wichtige Unternehmensziele (Bindung, Einstellung, Motivation und Leistung von Mitarbeitern) entscheidend zu beeinflussen, müssen Unternehmensaktivitäten auf einen Kulturwandel aufbauen, der einen partnerschaftlichen Ansatz verfolgt. Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist deren integrierende Zugehörigkeit zum Managementsystem. Nur so können Investitionen in die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu einer erfolgreichen Finanz- und Ressourcenplanung des Unternehmens führen.

Schließlich sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter und ihre Familien, sondern auch hinsichtlich der weiteren Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt betrachtet werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in gemeinnützige Aktivitäten einbeziehen, stellen nicht nur ihre soziale Verantwortung unter Beweis. Sie stärken auch die sozialen Netze und tragen letztlich dazu bei, dass mehr Menschen in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden können.