

Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management



Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management

UNI europa P&MS-Konferenz 2010

2.-3. Dezember 2010

Budapest, Ungarn

Konferenzbericht

Karin Hirschfeld

id text, Berlin

Dezember 2010

karinhir@t-online.de



Inhalt

Einleitung	5
Eröffnungsreden	6
Work-Life-Management aus Sicht der Forschung	7
Work-Life-Balance: Was Menschen glücklich macht	7
Zwischen Enthusiasmus und Stress: Wissensarbeit als Gestaltungsakt	8
Jederzeit, überall: Die Rolle der digitalen Technologien	9
Diskussion im Plenum	10
<i>Interview mit Andrea Kampelmühler, GPA-DJP, Österreich</i>	<i>12</i>
Arbeits- und Lebenssituation im Blick: Berichte aus der Praxis	13
L'Oréal: Programme für die Work-Life-Balance	13
Finansforbundet: Grenzenlose Arbeit im Gewerkschafts-Fokus	14
DJØF: Work-Life-Management in einer Gewerkschaft	15
Diskussion im Plenum	16
<i>Interview mit Christer Forslund, Unionen, Schweden</i>	<i>18</i>
Workshops: Work-Life-Management der Fach- und Führungskräfte	19
Die jungen Wilden: Work-Life-Management beim Karrierestart	19
Kinder erziehen, Karriere machen: Die Balance von Beruf und Familienleben	20
In Richtung Rente: Work-Life-Management am Ende der Berufslaufbahn	20
Doppelt gefordert: Die Situation der Führungskräfte	21
<i>Interview mit Denise McGuire, Prospect, UK</i>	<i>22</i>
Fazit: Work-Life-Management als Zukunftsaufgabe	23
Beliebte Karrierepause: Umfrage zur Work-Life-Balance	23
Beschränkter Durchgriff: Work-Life-Management als Handlungsfeld	23

Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management

Flughafen Berlin-Tegel, 8.30 Uhr. In der Wartehalle vor dem Abflugs-Gate nach Budapest sitzt ein Mann in den Dreißigern, mit Zweitagebart, kurz geschorenem Haar und Designerbrille. Sein Mobiltelefon läutet. „Ich bin um 11.30 Uhr da“, antwortet er dem unsichtbaren Anrufer, und: „Yes, Sir, ich kümmere mich gleich darum“. Schon ist der Laptop aufgeklappt, zwei Blackberries werden auf der freien Sitzfläche daneben platziert, vorbei ist seine Pause. Während die Software sich öffnet, ein schneller Blick in den elektronischen Kalender, wo oft zwei, manchmal auch drei Termine parallel stehen. Hektisch klappert die Tastatur. Das Problem scheint bald gelöst, er verstaut den Laptop im Aktenkoffer und verschwindet in der Wartereihe am Gate.

Unterwegs arbeiten ist in. „Anytime – anywhere – always on“, so lautet das Motto einer mobilen Arbeitsphilosophie, bei der jede Bindung an Bürogebäude und feste Arbeitszeiten aufgehoben scheint. Die ständige Erreichbarkeit im Datennetz entwickelt einen Sog, dem sich viele Fachkräfte und Manager nicht entziehen können. Und so drohen gänzlich arbeitsfreie Zeiten aus dem Leben vieler Wissensarbeiter zu verschwinden. Ob abends vor dem Schlafengehen oder im Urlaub, in der Mittagspause oder im Zug: Wer seinen Beruf liebt, ist online. Mitunter entwickelt das beängstigende Züge. Im November 2010 wurde eine PR-Agentin aus Hollywood am Sunset Boulevard erschossen. Feinde hatte sie keine, hieß es in der Zeitung, während öffentlich über die Täter spekuliert wurde – höchstens unter ihren Angestellten, die sie rund um die Uhr mit Nachrichten aus dem Smartphone befeuerte.

Wie können sich die Kopfarbeiter in einer Ar-

beitswelt, die vom ständigen Imperativ der Dringlichkeit geprägt ist, vor Überforderung schützen? Wie genügen sie trotz hoher Arbeitsanforderungen zugleich auch den Ansprüchen des Partners, der Kinder, der Angehörigen und der Freunde? Wie halten sie sich gesund und verhindern, dass das Arbeiten in den letzten Winkel ihres privaten Lebens vordringt – und wollen sie das überhaupt verhindern? All diese Fragen waren Thema der P&MS-Konferenz von UNI europa im Dezember 2010: „Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management“.

In Budapest kamen rund 50 Teilnehmer aus 13 Ländern Europas zusammen und diskutierten, wie Fach- und Führungskräfte den Ausgleich zwischen einer anspruchsvollen Arbeit und ihrem Privatleben herstellen und wahren können. Der Bedarf ist vorhanden: Trotz ihrer privilegierten Lage und einer hohen Identifikation mit der Arbeit klagen zahlreiche Manager und Hochqualifizierte über Stress. Viele haben das Gefühl, sich zwischen beruflichen und familiären Pflichten aufzureiben. Wenn sonst nichts mehr hilft, kümmern sich Spezialkliniken um Manager mit Burn-Out-Symptomen.

Die Gewerkschafter diskutierten verschiedene Ansatzpunkte für ein gelungenes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben. Diese liegen auf mehreren Ebenen: Bei Politik und Arbeitgebern, bei den Gewerkschaften und nicht zuletzt bei den Fach- und Führungskräften selbst. So wurde der Fokus der Veranstaltung auf das „Work-Life-Management“ mit Bedacht gewählt: Schließlich geht es um eine aktive Gestaltung der Balance. Sie ist nicht einfach gegeben, sondern muss ausgehandelt und gemanagt werden – immer wieder neu.

Eröffnungsreden

„Das Thema Work-Life-Balance beschäftigt uns in allen Ländern“, erklärt **Jean-Paul Bouchet**, Präsident von UNI europa P&MS. „Fach- und Führungskräfte sind besonders von Ungleichgewichten zwischen ihrer Arbeit und dem Privatleben betroffen“ – dazu tragen nicht nur die digitalen Kommunikationstechnologien bei, sondern auch neue Anforderungen beispielsweise der Kunden. Die Frage nach dem Ausgleich von Beruf und Leben berührt alle Generationen. Während es bei den Jüngeren oft um Familiengründung, Kindererziehung und Investitionen in die eigene Zukunft geht, stellt Work-Life-Balance sich für die älteren Erwerbstätigen eher als Problem des gelingenden Übergangs in die Rentenzeit dar. „Wir als Gewerkschaften müssen diese Fragen untersuchen, um die Situation besser zu gestalten“. Dabei geht es nicht nur um Aktion auf hoher Ebene: „Es hängt auch von jedem einzelnen Menschen ab, wie er einen Ausgleich zwischen Beruf und Arbeit herstellt“.

„Besonders für Frauen ist die fehlende Balance zwischen Arbeit und Leben ein chronisches Problem“, sagt **Arlette Puraye**, Vertreterin des UNI Frauenausschusses. Dazu tragen zahlreiche genderspezifische Ungleichheiten im Berufs- und Familienleben bei. Isolierte Ansätze reichen nicht aus: „Wir müssen bei dem Thema alle Bereiche im Blick haben“. Wenn die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stimmen, dient das nicht nur den Interessen der weiblichen Beschäftigten: „Es geht um das Wohl aller Beteiligten, der Männer und der Frauen“.



Jean-Paul Bouchet



Gerhard Rohde, Christer Forslund

Work-Life-Management aus Sicht der Forschung

Work-Life-Balance: Was Menschen glücklich macht

Eine Reihe aktueller EU-Studien beschäftigt sich mit dem Thema Work-Life-Balance. Sie sprechen in puncto Überlastung eine klare Sprache, so **Ulf Boman** von Kairos Future, Schweden: Fast ein Drittel der Befragten in Europa hat Schwierigkeiten, angesichts der bestehenden Arbeitsbelastung ihre familiären Verpflichtungen zu erfüllen. Zugleich ist die Anzahl derer erheblich gestiegen, die nach der Arbeit oft zu müde sind, notwendige Dinge im Haushalt zu erledigen. Fast die Hälfte der Befragten „wollen nach Feierabend nur noch ins Bett fallen und schlafen“. Zu kurz kommen dabei auch das Spiel mit den Kindern oder das Gespräch mit dem Partner.

Unterdessen steigt die Erwerbstätigkeit von Frauen – in Europa betrug das Wachstum allein zwischen 1997 und 2007 fast 10%. Dabei sind häusliche Pflichten in den meisten europäischen Ländern bislang sehr ungleich verteilt; nach wie vor liegt in den meisten Familien die Zuständigkeit weitgehend bei den Frauen. Nur in etwa 2% bis 4% der Partnerschaften ist Hausarbeit männlich. Das Thema Work-Life-Management hat daher eine deutliche genderspezifische Dimension.

Unter den Befragten der EU-Studie gibt es relativ klare Präferenzen dafür, wie Beruf und Privatleben in ein stimmigeres Verhältnis gesetzt werden könnten. Die meisten Befragten thematisieren die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort (beispielsweise durch Telearbeit) als ein wichtiges Instrument, das zu einer höheren Arbeits- und Lebensqualität beitragen könnte. „Eine breite Optionspalette erleichtert die Vereinbarung von Beruf und Privatleben“, erläutert Boman. „Es geht darum, selbst zu entscheiden, wann und wo man arbeiten möchte, solange die Arbeit er-

ledigt wird“. Auch bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung werden von einem Großteil der Befragten angemahnt. Viele wünschen, dass die Unternehmen zu konkreten Maßnahmen verpflichtet werden, die die Work-Life-Balance stärken. Weitere wichtige Punkte sind die Ausweitung der Elternzeit hinsichtlich Dauer und Bezahlung sowie eine gerechtere Aufteilung von Haushaltspflichten zwischen den Partnern.

Nicht nur die Ansprüche der Berufswelt an die Erwerbstätigen sind gestiegen, so Ulf Boman. Auch die Individuen haben zunehmend höhere Erwartungen an sich, an ihre Arbeit und ihr Leben. Die modernen Glücksideale der heute 30-50 Jährigen umfassen zahlreiche Aspekte: einen spannenden Beruf, ein erfülltes Familienleben, körperliche Fitness, interessante Hobbies. „Wir erleben eine neue ‚Generation Ehrgeiz‘, die damit beschäftigt ist, sich selbst zu erschaffen. Sie wollen fit sein, sie wollen gut aussehende Partner, sie bringen ihre Kinder zum Hockey, zum Fußball und zum klassischen Tanz“. Die hohen Ansprüche an das eigene Leben haben Folgen für den Ausgleich zwischen Beruf und persönlichen Interessen: „Viel Druck kommt von innen“.

Work-Life-Balance stellt sich damit nicht als objektives Ereignis dar. So wirken Belastungen und Anforderungen nicht nur von außen auf das Individuum ein, sondern kommen oft von ihm selbst – beispielsweise in Form eines ausgeprägten Perfektionismus oder überhöhter Ziele. Das macht den Blick auf die Person, ihre individuellen Wünsche und Fähigkeiten umso wichtiger. Persönliche oder organisationale Ressourcen und Puffer können die Entstehung von Stress verhindern. „Es geht nicht um die Balance zwischen Arbeit und Leben, sondern zwischen Druck und Ressourcen“.

In seinen Analysen benennt Kairos Future verschiedene Faktoren für die Balancierung von Arbeit und Privatleben. Von hoher Be-

deutung sind klar definierte Verantwortlichkeiten und hohe Autonomiespielräume bei der Arbeit. Als ein ebenfalls entscheidender Aspekt erweist sich die Qualität der Beziehungen zum Vorgesetzten. Dieser sollte den Mitarbeitern Unterstützung, konstruktives Feedback und das Gefühl der Wertschätzung geben. „Wir brauchen Führungskräfte, die in der Lage sind, Vertrauen aufzubauen“, unterstreicht Boman. Wichtig ist ein Arbeitsumfeld, das Motivation und Bindung in den Mittelpunkt stellt, statt allein auf Strukturen zu setzen. Ausreichende Zeit zur Erholung, zum Nachdenken und auch zu physischer Betätigung sind wichtige Zutaten für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Leben. Neben der individuellen Fähigkeit, zu priorisieren, sollte eine Person es auch verstehen, um Hilfe zu bitten: „Man sollte nicht versuchen, alles selbst zu schaffen“ – das gilt für die Arbeit wie das Privatleben: „Die Unterstützung durch Familie und Freunde ist zentral“. Einer harmonischen Partnerschaft schreibt Kairos Future eine bedeutende Rolle für den Ausgleich zwischen Beruf und Privatsphäre zu: „Eine Partnerschaft, in der man Bestätigung und Unterstützung erhält, ist ausschlaggebend für ein zufriedenes Leben“.

Zwischen Enthusiasmus und Stress: Wissensarbeit als Gestaltungsakt

„Ich fürchte, ich muss die Dinge noch etwas weiter komplizieren“, sagt **Anders Buch**, Forscher an der Technischen Universität Dänemark. „Sicher ist es wichtig, den Beschäftigten Einfluss bei der Arbeit einzuräumen und ein motivierendes Umfeld zu bieten. Doch es gibt auch Probleme des Über-Engagements“.

In Dänemark liegen zahlreiche Berichte über massiven Stress und Gesundheitsprobleme von Wissensarbeitern bis hin zum Burn-Out vor. „Wir stehen vor einem Paradox: Gerade die privilegierte Beschäftigtengruppe, die gut

bezahlt wird und hohe Freiheitsgrade bei der Arbeit hat, ist gestresst“. Dieser Befund widerspricht traditionellen Annahmen der Belastungsforschung, nach denen bei einer hohen Autonomie kein Stress entstehen dürfte. Will man die Arbeitssituation der Hochqualifizierten verstehen, ist also eine Anpassung der Theorien nötig. Buch stellt die Ergebnisse einer Studie in sechs dänischen wissensintensiven Betrieben vor. Darin wurden Ingenieure zu den motivierenden und belastenden Elementen ihrer Arbeit befragt.

Intellektuelle Tätigkeiten sind in hohem Maße von Mehrdeutigkeit und Ergebnisoffenheit geprägt - oft steht für ein Problem eine Vielzahl denkbarer Lösungswege parat. Dabei befinden sich die Beschäftigten oft in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Perspektiven – beispielsweise Kundenwünsche und gesellschaftliche Forderungen, Profitvorgaben und professionelle Routinen. Somit hängt es in hohem Maße von den Individuen ab, wie sie ihre Arbeit gestalten. Wissensarbeit ist daher auch „Identitätsarbeit“, in der die Menschen ihr Selbstbild und ihre Tätigkeit, die Methoden und Arbeitsbeziehungen immer aufs Neue formen und mit Sinn füllen: „Menschen sind Mit-Konstrukteure ihrer Arbeitsumgebung“.

Innerhalb dieser mehrdeutigen Arbeitssituation stehen den Beschäftigten verschiedene Orientierungsrahmen zur Verfügung: Zum einen gibt ihnen der *professionelle Rahmen* bestimmte Standards, Praktiken und Werte ihres Berufsstandes an die Hand. *Bürokratische Regeln* gelten oft als kreativitätsfeindlich, können aber zugleich Entlastung in einer unübersichtlichen, hoch komplexen Arbeit bieten. Nicht zuletzt orientieren Wissensarbeiter sich an *Einflüssen der Umgebung* – beispielsweise Vorstellungen über die gesellschaftliche Nützlichkeit von einzelnen Produkten. Diese drei Bezugsrahmen bieten den Wissensarbeitern Orientierung beim Selbstmanagement und sind damit potenziell

stressreduzierend. Sie können aber auch miteinander in Konflikt geraten und so zur Quelle der Belastung werden – beispielsweise, wenn bürokratische Vorgaben oder Forderungen der Umwelt den professionellen Qualitätsstandards zuwiderlaufen.

Interviews mit Ingenieuren belegten, wie nahe Stress und Motivation beieinander liegen: „Die gleiche Sache kann zugleich motivieren und belasten“, so Buch. Das gilt zum Beispiel für die Offenheit des Arbeitsprozesses. Sie erfüllt einen Großteil der Ingenieure mit intellektueller Neugier und Enthusiasmus: „Viele Ingenieure finden vorhersagbare Arbeiten langweilig“. Dasselbe Phänomen kann aber zum Stressfaktor werden, wenn es ein Gefühl von Unsicherheit hinterlässt und den Betroffenen klares Feedback fehlt. Ähnlich zwiespältig werden Abwechslung und Unterbrechungen bei der Arbeit erlebt; sie können als anregend oder auch als belastend empfunden werden. Was als Herausforderung oder Überforderung wahrgenommen wird, ist von Person zu Person unterschiedlich. Das macht Verbesserungen des Arbeitsumfeldes schwierig: „Wenn man die Stressfaktoren reduziert, verschwinden auch die motivierenden Aspekte“.

Für den Eingriff von außen sieht Buch daher klare Grenzen: „Wir sollten nicht versuchen, die Hochqualifizierten vor ‚Belastungen‘ zu schützen. Stattdessen sollten wir ihr Bewusstsein für die Rolle stärken, die sie als Miterzeuger ihrer Arbeitsumgebung spielen“. Gewerkschaften könnten Hilfe bei der kollektiven Reflexion bieten. Dazu gehört beispielsweise die Explizierung von Erwartungen und Standards, die bislang oft unausgesprochen sind.

Im 1. Quartal 2011 geht in Dänemark ein Software-Tool online, das in diese Richtung zielt. In der grafisch ansprechenden Anwendung können Wissensarbeiter strukturiert herausfinden, „wie sie selbst ihre Identität und Arbeitsumgebung formen. Wir geben

keine vorgefertigten Antworten, denn Menschen sind unterschiedlich – aber sie sollten sich darüber bewusst sein“.

Jederzeit, überall: Die Rolle der digitalen Technologien

Mit der technischen Seite der Wissensarbeit beschäftigt sich **Henri Isaac**. „Die Welt ist ein Büro geworden“, beobachtet der Wissenschaftler, der an der Rouen Business School in Frankreich lehrt. „Die digitalen Technologien haben in den letzten 25 Jahren die Arbeitsorganisation komplett verändert. Wir erleben eine neue industrielle Revolution“. Die neuen Informations- und Kommunikationsmedien stellen – vor allem mit den drahtlosen Netzen - Arbeitsinstrumente zur Verfügung, die überall anwendbar sind. Von (fast) jedem Ort aus ist es mittlerweile möglich, online zu gehen. Das bleibt nicht ohne Folgen für das Verhältnis von Beruf und Privatleben, wie Isaac anhand der zeitlichen und räumlichen Effekte beschreibt.

So zeigen sich zum einen erhebliche *Beschleunigungseffekte*: Mit der sekundenschnellen Verfügbarkeit von Informationen ist der Zeithorizont vieler Aktivitäten geschrumpft – ob es nun um Finanztransaktionen geht oder das Reporting von Unternehmenszahlen. Kurzfristiges Denken gewinnt an Boden, und das betrifft die Beschäftigten unmittelbar. „Viele haben das Gefühl, dass zu viele Informationen gleichzeitig auf sie einströmen und alles sofort erledigt werden muss“. Der Druck, für eine schnelle Problemlösung jederzeit erreichbar zu sein, steigt. Resultat ist eine Kultur der Dringlichkeit, die einen erheblichen Belastungsfaktor für die Beschäftigten darstellt, Entscheidungen unter Zeitdruck erzwingt und mitunter auch die Qualität der Arbeit gefährdet.

Parallel besteht die Tendenz zu einer *Ausweitung des Zeitrahmens* – anders ausgedrückt:

Zum Arbeiten ohne Ende. „Viele Beschäftigte checken ihre E-Mails morgens vor der Arbeit oder unterwegs, abends und in Pausen. Arbeit verteilt sich zunehmend über den ganzen Tag“ – ein Umstand, der in der Messung von Arbeitszeiten kaum berücksichtigt wird. Das wirft die Frage nach der Freiwilligkeit des ständigen Arbeitens auf. „Viele fühlen sich dazu verpflichtet“, stellt Isaac fest – auch im Urlaub. Insbesondere bei Führungskräften ist das, so Isaac, durchaus kritisch zu bewerten: „Ein guter Manager sollte delegieren können“. Wenn Aufgaben so dringend sind, dass der Einzelne tatsächlich unabkömmlich wird, „kommen die Aufgaben von alleine auf ihn zu – er muss sie nicht selbst suchen“, so Isaac. Erforderlich sind neue kollektive Praktiken. So gibt es Trainingsbedarf in einer neuartigen Disziplin: dem Abschalten.

Mit diesen Veränderungen geht auch das Phänomen der „*vermischten Zeit*“ einher: Die ehemals eindeutige Trennung der Lebenssphären verflüssigt sich. „Das Berufsleben dringt ins Privatleben ein, das Private ist auf dem Rückzug“. Während der Kapitalismus ehemals Arbeit und Privatleben voneinander separierte und so Regeneration ermöglichte, ist diese räumliche und zeitliche Trennung in Auflösung begriffen.

Nicht zuletzt nehmen *parallele Zeiten* zu, erkennbar an den simultanen Aktivitäten vieler Wissensarbeiter. „In den meisten Konferenzen und Sitzungen sind einige Teilnehmer gleichzeitig mit ihrem Laptop beschäftigt und checken ihre E-Mails“. Mit mobilen Medien können Menschen zumindest mental in mehreren Welten gleichzeitig sein – die Frage, ob sie in der Lage sind, tatsächlich mehrere Dinge parallel zu bewältigen, beantwortet Isaac allerdings zurückhaltend.

In engem Zusammenhang mit diesen Beobachtungen stehen die *räumlichen Effekte* der digitalen Technologien. Die elektronischen Netze überwinden Distanzen in Sekundenschnelle. Mit der richtigen Ausrüstung

lässt es sich überall arbeiten – ob nun in Bürogebäuden, im Wohnzimmer oder im Freien. Vom Tod des Raumes will Isaac dennoch nicht reden. So lagen Prognosen falsch, nach denen physische Mobilität ganz verschwindet: „Es wird so viel gereist wie nie zuvor“. Nochmals verändern könnte sich dies allerdings durch neue Breitband-Technologien, die Videokonferenzen und Telepräsenz ermöglichen – in einer Qualität, die das Telearbeiten attraktiver macht als bisher.

Mit den zeitlichen und räumlichen Effekten der Netzwerktechnologien werden neue, virtuelle Organisationsformen möglich, während das traditionelle Unternehmen an Bedeutung verliert. „Die Trias von Zeit, Ort und Organisation hat sich aufgelöst“. Obwohl diese Veränderungen höchste Relevanz für die Balance von Arbeit und Leben haben, sind die Gesellschaften bislang kaum darauf vorbereitet. „Wir müssen die Arbeitszeit als das einzige Maß der Arbeit überdenken“, sagt Isaac. „Lebensqualität sollte der Startpunkt sein“.

Diskussion im Plenum

Ein zentrales Thema der Diskussion war die umstrittene **Freiwilligkeit** des grenzenlosen Arbeitens. „Warum sind viele Beschäftigte immer online?“, fragte ein Teilnehmer, und gab eine mögliche Antwort: „Es herrscht ein scharfer individueller Wettbewerb in den Unternehmen – die Menschen spüren den Druck, immer verfügbar zu sein“. Dabei schlugen die Marktliberalisierung und ein hoher Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen sehr direkt auf die Beschäftigten durch.

Auch die **digitalen Nutzungsgewohnheiten** jüngerer Generationen werfen Fragen auf. Eine Teilnehmerin äußerte die Befürchtung, dass die jungen Leute, motiviert durch den Konformitätsdruck Gleichaltriger, die digitale Beschleunigung immer weiter voran-

treiben. Somit wären neue Stressphänomene vorprogrammiert.

Einige Beiträge hinterfragten die individualistische Perspektive der Analysen von Kairos Future. „Mit dem starken Fokus auf die Person und ihre Partnerbeziehungen hat Kairos einen sehr traditionellen Zugang gewählt“, so ein Teilnehmer. Dabei stelle sich insbesondere die Frage, welche Rolle die **Gewerkschaften beim Thema Work-Life-Balance** spielen sollten. Boman sieht Spielraum für neue Angebote der Gewerkschaften: „Sie können ihren Service ausweiten, indem sie den Menschen helfen, mit ihrem Privatleben zurechtzukommen – beispielsweise durch psychologische Beratung“. Andere Beiträge forderten, die klassische Rolle von Gewerkschaften nicht aus den Augen zu verlieren und die Unternehmen in die Pflicht zu nehmen. „Die Gewerkschaften sollten Arbeitgeber darauf aufmerksam machen, wie man den Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben unterstützen kann“, so eine Stimme.

Einige Teilnehmer zeigten Skepsis an, ob eine durchweg positiven Einschätzung **flexibler Arbeitsmodelle** in die richtige Richtung weist: „Viele Arbeitgeber fordern das ebenfalls, aber es stehen ganz andere Interessen dahinter“, so eine Teilnehmerin aus Österreich. Aufgabe der Gewerkschaften muss es sein, hier steuernd einzugreifen und sicherzustellen, dass gute Ansätze sich nicht in neue Belastungen verkehren. Im Zusammenhang der Telearbeit thematisierten mehrere Beiträge die Notwendigkeit, auch am heimischen Schreibtisch der Mitarbeiter für ein ausreichendes Schutzniveau zu sorgen, beispielsweise hinsichtlich ergonomischer Fragen.

Thematisiert wurde auch die **Sandwich-Position von Managern**, bei der sie kontinuierlich zwischen Unternehmenszielen und ihren Mitarbeitern vermitteln müssen. „Das ist eine Mehrfach-Belastung“, so eine Teilnehmerin aus Österreich. „Manager sind wie

Tigerbändiger – umgeben von Eigentümern, Kunden, Wettbewerbern und Mitarbeitern“ illustriert Boman die spannungsgeladene Position der Führungskräfte. Das macht das Work-Life-Management zu einer besonders anspruchsvollen Aufgabe. Gewerkschaften sollten die Lage der hochqualifizierten Klientel daher dezidiert in den Fokus nehmen. Sie könnten den Betroffenen beispielsweise Hilfsmittel an die Hand geben, um Warnzeichen eines Burn-Out frühzeitig zu erkennen und aktiv gegenzusteuern.

Auch die **Gesundheitsförderung** im Betrieb soll zu einer verbesserten Balance von Arbeit und Leben beitragen. Eine Teilnehmerin aus Großbritannien berichtete über entsprechende Programme in ihrem Unternehmen. So stärken beispielsweise Blutdruckmessungen und Abnehm-Kurse das Gesundheitsbewusstsein und Wohlbefinden der Beschäftigten. „Das Wichtige ist: Wir machen nicht alles alleine, sondern gemeinsam im Team“.





Andrea Kampelmühler von der GPA/DJP in Österreich arbeitet als Kommunikationsspezialistin bei WienIT und ist Betriebsratsvorsitzende.

Welche Rolle spielt Work-Life-Management in Ihrem Unternehmen?

Punktuell kommt das Unternehmen den Beschäftigten durchaus entgegen – beispielsweise konnte eine Managerin auf eine 4-Tage-Woche umsatteln. Doch das passiert nur auf Anfrage, es fehlt an Systematik. Positive Effekte für eine Work-Life-Balance dürfte beispielsweise das Patensystem haben, das kürzlich für neue MitarbeiterInnen eingeführt wurde. Es soll unter anderem helfen, sie auf dem Laufenden zu halten, wenn sie in Elternzeit

sind. Darüber hinaus gibt es kleinere Annehmlichkeiten: Einmal pro Woche kommt ein Masseur ins Haus, der zur Hälfte von der Firma bezahlt wird.

Was sollten Manager tun, um die Work-Life-Balance zu fördern?

Zunächst sollten die Führungskräfte dezidiert geschult werden, sich mit den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen. Je nach Lebensphase kann es um ganz unterschiedliche Dinge gehen. Teilweise fehlt noch die Sensibilität für das Thema. So setzen manche Manager einen Sitzungs-Jour fixe für den Freitag fest, auch wenn einzelne MitarbeiterInnen nur Dienstag bis Donnerstag im Unternehmen sind.

Gelingt es Ihnen selbst, klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen?

Ich trenne die berufliche und private Sphäre nicht sehr streng – gerade die Betriebsrats-Arbeit beschäftigt mich auch in der Freizeit. Ich arbeite ungefähr 45 Stunden in der Woche. Aber wenn man die Zeiten dazu nimmt, in denen ich nachts im Bett über die Arbeit nachdenke, ist es mehr. Manchmal wache ich morgens um 4 Uhr auf, und mir fällt die Lösung für ein Problem ein. Auch Telefonate führe ich teilweise von zuhause aus. Das stört mich nicht – es ist meine freie Entscheidung. Dennoch: Wenn die Zeit so ausgefüllt ist, kommt manchmal das Privatleben etwas kurz.

Arbeits- und Lebenssituation im Blick: Berichte aus der Praxis

L'Oréal: Programme für die Work-Life-Balance

Welche Ansätze verfolgen Unternehmen in Sachen Work-Life-Balance? Einen Bericht über Arbeitgeber-Initiativen lieferte **Emmanuelle Lièvrement**, die bei L'Oréal für Gleichstellungsfragen zuständig ist. Das Unternehmen hat eine Reihe von Regelungen, die auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie den Ausgleich von Berufs- und Privatleben abzielen. Dazu wurden verschiedene Vereinbarungen mit den Gewerkschaften unterzeichnet.

Mehrere Maßnahmen drehen sich um das Thema *Elternschaft*. Sie sollen dafür sorgen, dass Mitarbeiter die Geburt und Erziehung von Kindern möglichst komplikationslos in ihre Berufstätigkeit integrieren können, ohne dass die Karriere leidet. Zusätzlich zur gesetzlichen Babypause bietet L'Oréal den Müttern vier Wochen „Schueller“-Urlaub, benannt nach dem Gründungsvater von L'Oréal. Sie werden vom Unternehmen bezahlt und können bis zum 3. Geburtstag des Kindes aufgesplittet werden. Auch während des Mutterschaftsurlaubs nehmen Frauen an der durchschnittlichen Gehaltsentwicklung ihrer Referenzgruppe teil. Vor Beginn und am Ende der Kinderpause führen die Personalverantwortlichen ein Gespräch mit der Angestellten, um ihren Wiedereinstieg zu guten Bedingungen zu erleichtern. Mitarbeiter mit Kind haben die Möglichkeit, gegen entsprechende Gehaltseinbußen auf eine Vier-Tage-Woche umzusatteln und mittwochs zuhause zu bleiben. Diese Regelung gilt bis zum 12. Lebensjahr und auch für Väter. „Wir wollen die Bereitschaft der Männer stärken, sich bei der Kindererziehung zu engagieren“, sagt Lièvrement. Dazu dient auch die Förderung des elftägigen Vaterschaftsurlaubs.

Rund um das Familien- und Privatleben der

Mitarbeiter hat L'Oréal eine Reihe von *Dienstleistungen* entwickelt: Der unternehmensinterne Gesundheitsservice und Firmenarzt sowie Sozialarbeiter kümmern sich bei Bedarf um die individuellen Belange der Anstellten; ein Conciergedienst hilft bei alltäglichen Erledigungen. An mehreren Standorten gibt es Sporthallen. Für den Nachwuchs der Mitarbeiter hat L'Oréal bisher insgesamt sieben firmeneigene Kindergärten eingerichtet. Diese betreibt L'Oréal gemeinsam mit anderen Unternehmen und den Kommunen. „Die Unternehmensleitung will natürlich wissen: ‚Wie viel kostet das Ganze, und was bringt es?‘. Aber wir sehen, dass das Geld gut investiert ist: Die Mitarbeiter sind motiviert, und sie bleiben dem Unternehmen treu“. Das spiegelt sich in einer hohen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der relativ jungen Belegschaft.

Mit der Einrichtung von *Telearbeit* will L'Oréal Arbeitsformen unterstützen, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen, sofern sie mit den betrieblichen Anforderungen vereinbar sind. Dafür gibt es klare Regelungen. Telearbeit ist nur in bestimmten Bereichen möglich; die Kontrolle des Mitarbeiters durch den Arbeitgeber wird klar definiert. Nicht zuletzt ist Telearbeit auf einen Teil der Arbeitszeit beschränkt, Präsenzphasen sind festgeschrieben. So soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter weiter intensiven Kontakt mit ihrem Team haben. Nach einer ersten Testphase mit positiven Resultaten wurde beschlossen, Telearbeit fest im Unternehmen zu verankern. Betroffen sind bisher vor allem Mitarbeiter aus Forschung & Entwicklung, Personal und Rechnungswesen.

L'Oréal arbeitet kontinuierlich an Initiativen, die über gesetzliche Forderungen oder das Branchenübliche hinausgehen. „Wir wollen die Avantgarde sein und auch in sozialpolitischen Aspekten Maßstäbe setzen“, sagt Lièvrement. Bei Fragen der Work-Life-Balance

werden mittlerweile auch andere Formen des Zusammenlebens berücksichtigt: Seit Herbst 2010 gelten alle familienbezogenen Regelungen entsprechend auch für Patchwork-Familien oder homosexuelle Paare. Als nächstes stehen Programme auf der Agenda, die die Betreuung von Angehörigen berücksichtigen. „Bisher liegt der Fokus auf Kindern, aber wir werden oft gefragt, wie es mit der Unterstützung von älteren Familienmitgliedern aussieht“. Bis 2012 will L'Oréal Antworten gefunden haben.

Finansforbundet: Grenzenlose Arbeit im Gewerkschafts-Fokus

„Work-Life-Management ist eine strategische Priorität unserer Organisation“, erklärt **Christine Jensen** von Finansforbundet, der dänischen Gewerkschaft der Finanzbranche. Ausgangspunkt sind die auch von Isaac beschriebenen Entgrenzungsprozesse – darunter die Auflösung traditioneller Arbeitszeiten: „Sie bestimmen sich oft nicht mehr aufgrund von Öffnungszeiten, sondern je nach Situation, Anforderungen und individuellen Präferenzen“. Während die Freiheitsgrade der Kopfarbeiter steigen, verschwimmen zugleich auch die alten Demarkationslinien zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. „Mit den breiten Partizipationsmöglichkeiten hat eine neue Konsenskultur Einzug gehalten – es scheint keine echten Interessengegensätze mehr zu geben“, so Jensen. Insgesamt hat sich die Geschäftsgrundlage der Arbeitsbeziehungen geändert: „Früher verkauften wir eine bestimmte Anzahl von Stunden für eine bestimmte Summe Geld“. Heute hingegen ist der Tausch ein anderer: Im Vordergrund steht dabei nicht die Arbeitszeit, sondern die Einsatzbereitschaft, „und dafür erwarten wir Entwicklungschancen und Anerkennung“. Die Rollen des Arbeitnehmers und die der Privatperson sind damit nur noch schwer zu trennen.

Diese Verflüssigung ehemals klarer Grenzen hat aus Sicht der Beschäftigten einige Vorteile: Arbeit ist flexibler geworden und lässt sich leichter an die individuellen Bedürfnisse anpassen. So können junge Mütter nachmittags ihre Kinder abholen und abends zuhause weiterarbeiten. Die hohen Freiheitsgrade machen viele Jobs interessant. Zugleich können die neuen Freiheiten Stress verursachen: „Das Individuum wird damit alleingelassen, wo es die Grenze zieht zwischen der Arbeit und seinem privaten Selbst. Und nicht alle sind gut darin, mit dieser Situation umzugehen“. 37% der Mitglieder von Finansforbundet äußern Stresssymptome; bei 12% erreichen sie ein gesundheitsgefährdendes Ausmaß.

Die Gewerkschaft will ihren Mitgliedern helfen, das Phänomen der entgrenzten Arbeit und ihre persönliche Work-Life-Balance besser zu managen. Finansforbundet näherte sich dem Thema zunächst analytisch und führte im März 2010 eine Mitgliederbefragung durch. Augenscheinlich wurde dabei, dass die Normalarbeitszeit von 37 Wochenstunden nicht mehr wirklich normal ist: 58% der Befragten arbeiten länger. Die Autonomie bei der Arbeit ist, wie die Umfrage zeigt, oftmals schwächer ausgeprägt als erwartet. „Grund zur Sorge bereitete die hohe Identifikation der Befragten mit ihrem Unternehmen in Verbindung mit einem permanenten Konkurrenzdruck“: Unter diesen Umständen fällt es vielen schwer, auch einmal „Nein“ zu sagen und sich übermäßigen Beanspruchungen zu widersetzen. 64% der Befragten denken in ihrer Freizeit häufig an die Arbeit.

Mit einer Reihe von Aktionen will die Gewerkschaft das Bewusstsein für Fragen der Work-Life-Balance stärken und den Einzelnen informierte Entscheidungen ermöglichen. Eine Broschüre erklärt das Phänomen entgrenzter Arbeit, wirft ein Licht auf Vorteile und macht auf Probleme aufmerksam. Ein Leitfaden gibt Interessenvertretern Argumente für die Dis-

kussion mit dem Arbeitgeber an die Hand. Weiteres Kampagnenmaterial ist in Vorbereitung. Mit expliziten Geboten hält Finansforbundet sich zurück. So entschied man sich nach intensiver Diskussion dagegen, Arbeitszeiten strikter zu regulieren: „Manche unserer Mitglieder kommen mit dem Mangel an klaren Grenzen wunderbar zurecht, andere weniger – es ist schwer, eine eindeutige Linie zu ziehen“. Den meisten Mitgliedern ist wichtig, individuelle Lösungen für ihre spezifische Situation zu finden.

Ein konkreter Ratschlag von Finansforbundet richtet sich darauf, unklare Erwartungen explizit zu machen: „Was will der Chef, wenn er Samstag Nachmittag eine E-Mail sendet - muss ich gleich antworten?“. Solche Fragen beschäftigen viele Fachkräfte, werden aber selten offen gestellt. Sie an die Oberfläche zu bringen, ist ein erster Schritt, aktiv Grenzen zu ziehen. Ein ebenfalls wichtiges Element des Work-Life-Managements ist der sorgfältige Umgang mit der eigenen Lebenszeit. Dazu gehört, Interessen und Beziehungen außerhalb der Arbeit zu pflegen – so hat die Berufsrolle keine Chance, Oberhand über die gesamte Person zu gewinnen.

DJØF: Work-Life-Management in einer Gewerkschaft

Auch Gewerkschaften sind Arbeitgeber. Und so ist Thema Work-Life-Management auch für Arbeitnehmerorganisationen aktuell. **Thomas Bregnegaard**, Senior Consultant bei der dänischen DJØF, berichtet über ein Projekt seiner Gewerkschaft, in der vornehmlich Juristen und Wirtschaftsfachleute organisiert sind. Rund 200 Beschäftigte arbeiten bei DJØF, überwiegend Akademiker.

In den Jahren 2008 und 2009 realisierte die Gewerkschaft ein hauseigenes Projekt mit dem Fokus auf die Arbeits- und Lebensqualität der Mitarbeiter, denn: „Stress war ein

Thema, mit dem das Management umgehen wollte“. Der Krankenstand einiger Beschäftigter zeigte die Dringlichkeit entsprechender Maßnahmen auf. Am Anfang des Projekts stand eine interne Befragung. Sie machte deutlich: Die Arbeitsatmosphäre ist gut, die Mitarbeiter schätzen den Inhalt und die Bedeutung ihrer Tätigkeit und haben gute Entwicklungsmöglichkeiten. Dennoch gibt es Probleme. So fehlt vielen Angestellten klares Feedback der Vorgesetzten und Kollegen. Unrealistische Zeitrahmen und ein hohes Aufgabensumme erzeugen oftmals das Gefühl der Überforderung. Zudem wird der Arbeitsfluss häufig unterbrochen, beispielsweise durch ständig klingelnde Telefone. „Wenn ein Mitglied uns sprechen will, ist es schwer, ihm zu sagen: ‚Ich rufe Sie in vier Tagen zurück, wenn ich meinen Bericht fertig geschrieben habe‘“.

Auf Basis dieser internen Studie wurde vor allem an drei Bereichen gearbeitet: die häufigen Unterbrechungen der Arbeit sollten reduziert und eine klarere Priorisierung von operativen und konzeptionellen Aufgaben getroffen werden. Außerdem sollte systematisches Feedback fest in der Organisation verankert werden. Dazu wurden zunächst intensive Feedback-Trainings durchgeführt. Nach wichtigen Aufgaben oder Projekten gaben und empfangen die Mitarbeiter nun Rückmeldung. Besprechungen erhielten eine feste Struktur, die als hilfreich empfunden wurde. Ein neu eingerichtetes Call Center erhielt die Aufgabe, eingehende Anrufe zu filtern und einfache Fragen der Mitglieder direkt zu beantworten. Eine erste Erfolgsmessung im Jahr 2009 zeigte klare Erfolge: Die Zustimmung für das Management ist gestiegen, und die Zahl der Mitarbeiter, die Konflikte zwischen Arbeit und Leben empfanden, ging zurück.

Einzelne Aspekte wie die effizientere Organisation von Besprechungen sind zum festen Bestandteil des Organisationsalltags gewor-

den; das Call Center sorgt für weniger Unterbrechungen durch Standardfragen und schafft so Entlastung. Dennoch werden die Spezialisten nach wie vor häufig durch weitergeleitete Anrufe unterbrochen. Das Arbeitsvolumen ist weiterhin höher als innerhalb der üblichen Arbeitszeit bewältigt werden kann. Auch die neuen Regeln des systematischen Feedbacks gingen bald im Druck des Alltagsgeschäfts unter. „Die Finanzkrise führte in zahlreichen Unternehmen zum Bankrott oder zu Entlassungen. Viele Mitglieder brauchten dringend unseren Rat – von da an versandete das Projekt bald“.

Auch wenn – wie bei DJØF – das Management ernsthaft an Verbesserungen für die Beschäftigten arbeitet: Der Nutzen isolierter Maßnahmen ist begrenzt. Bregnegaard fordert daher eine integrierte, fest in der Organisation verankerte Herangehensweise an Stressthemen. Diese sollten von vornherein in allen relevanten Entscheidungen berücksichtigt werden. „Meist kommt dieses Thema zu spät auf die Agenda, nämlich dann, wenn Probleme auftreten. Wir müssen grundsätzlich die Frage nach Belastungen stellen, bevor wir etwas tun, nicht danach“. Als einen Bereich, der einer ex ante Folgenabschätzung bedürfte, nennt Bregnegaard die Einführung neuer IT-Systeme. Sie werden häufig als Instrument der Arbeitserleichterung gehandelt, „doch dann sehen wir: Es werden immer neue Möglichkeiten entdeckt, die die Systeme bieten, und so erzeugen sie letztendlich mehr Arbeit und mehr Stress“.

Diskussion im Plenum

Dass die oft hohen **Autonomiegrade** bei der Wissensarbeit kein Garant für ein funktionierendes Work-Life-Management sind – und mitunter sogar das Gegenteil bewirken können – unterstrichen mehrere Beiträge: „Niemals zuvor hatten Manager und Fachleute so viel Einfluss auf ihre Arbeit“, so ein

Teilnehmer, „aber ob das für eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität sorgt, ist fraglich“. Problematisiert wurde insbesondere das Nebeneinander von vielfach unrealistischen Zielvorgaben und dem sozialen Druck in Unternehmen, sich voll dafür zu engagieren. Auch der professionelle Ehrgeiz und Perfektionismus mancher Spezialisten und Führungskräfte kann ihnen zur Falle werden (auch hier zeigt sich, dass die Grenzen zwischen Begeisterung und Überforderung fließend sind): „Viele sind beruflich so sozialisiert, dass sie immer die höchste Qualität liefern wollen – sie orientieren sich am maximal Möglichen, auch wenn das vielleicht gar nicht nötig wäre“. Beobachtet wird außerdem die Tendenz, besonders leistungsfähige Mitarbeiter immer stärker zu beanspruchen. „Aufgaben werden systematisch den ‚High Performern‘ gegeben, die abends weiterarbeiten“, so ein Teilnehmer. Über Alarmsignale der Überlastung und gesundheitliche Risiken wird dabei kaum geredet.

Das Ziehen von **Grenzlínen zwischen Arbeit und Privatleben** ist, wie die Diskussion zeigt, nicht nur eine individuelle Angelegenheit, sondern auch eine Frage der Organisationskultur. Neue Routinen und Konventionen sind vonnöten, um auch in flexiblen Strukturen zu markieren, wo die beruflichen Verpflichtungen enden. Eine konkrete Forderung bezieht sich darauf, Geschäftstermine am Nachmittag zeitlich zu begrenzen. „Das Ende ist meistens offen“ so ein Teilnehmer aus Frankreich – das macht außerberufliche Vorhaben oft unkalkulierbar. Um die Mitarbeiter zu schützen, sind veränderte Verhaltensnormen gefragt, meint die Firmenvertreterin Li-èvrement: „Besprechungen sollten zeitlich begrenzt sein, damit die Leute sich organisieren können. Es ist für Mitarbeiter wichtig zu wissen, wann ihr Arbeitstag zu Ende ist.“ Hier gebe es durchaus ein steigendes Selbstbewusstsein vieler Beschäftigter: „Heute hört man öfters mal ‚Ich bin verabredet und muss nachhause“.

Eine Vertreterin der österreichischen Angestellten-Gewerkschaft GPA/DJP erläuterte, wie diese den **spezifischen Interessen von Fach- und Führungskräften** begegnet. Mit der Interessengruppe work@professional steht ein Forum bereit, das sich exklusiv mit den Anliegen der Hochqualifizierten beschäftigt. In einem „Werkzeugkoffer“ finden die Betroffenen eine Sammlung von Instrumenten rund um ihre Arbeit – auch das Thema Work-Life-Management gehört dazu. Außerdem gibt es Informationen und Veranstaltungen über ausgewählte Themen. So beschäftigt sich eine Broschüre mit dem Verhältnis von Reisezeit und Arbeitszeit. Eine Informationskampagne hilft beim Umgang mit sogenannten „All-In“-Verträgen, bei denen mit dem Gehalt alle Arbeitszeiten einschließlich Überstunden automatisch abgegolten sind. Ein Buch über Haftungsrecht soll die Fach- und Führungskräfte vor schlaflosen Nächten bewahren.



Christine Jensen, Anders Buch



Emmanuelle Lièvremont, Thomas Bregnegaard



Henri Isaac



Christer Forslund, Internationaler Sekretär von Unionen, Schweden, arbeitete viele Jahre bei Siemens. Bis November 2010 war er Präsident von UNI P&MS.

Steht Work-Life-Management auf der Agenda Ihrer Gewerkschaft?

Es ist ein wichtiges Thema, und wir wollen es weiterentwickeln. In den aktuellen Verhandlungen über Arbeitsbedingungen und Gehälter konzentrieren wir uns auf Fragen der Arbeitszeit. Aber vielleicht ist die Reduktion der Arbeitsbelastung noch wichtiger. Dieses Thema müssen wir in den Griff bekommen.

Was sollten die Unternehmen tun?

Ein Unternehmen kann nicht einfach nur Ziele setzen. Es muss sie auch auf die Individuen herunterbrechen und dabei realistisch sein. Im Kalender von Wissensarbeitern sollte ausreichend Platz bleiben, denn sehr oft geschieht im Arbeitsalltag Unerwartetes. Die Beschäftigten brauchen auch Zeit, ihre Arbeit zu reflektieren und ihre Kompetenzen auszubauen. Wir versuchen, mit wirtschaftlicher Logik zu argumentieren. Schließlich profitieren Unternehmen von der Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter. Unser Rat an Arbeitgeber: Denkt langfristig – das hilft Euch, Geld zu sparen und besser zu arbeiten. Setzt die Mitarbeiter nicht über längere Phasen hohem Druck aus. Denn wenn sie permanent überfordert werden oder nachts nicht schlafen können, sind sie weniger produktiv oder werden krank.

Wie erleben Sie die Work-Life-Balance in Ihrer eigenen Berufstätigkeit?

Als unsere Kinder klein waren, war ich beruflich viel unterwegs. Es war oft schwer, die Arbeit zu bewältigen und früh genug nachhause zu kommen, um Zeit für die Kinder zu haben. Ich hatte Probleme mit dem Magen. Als ich 28 Jahre alt war, stellte ich meinen Lebensstil um: Ich hörte mit dem Rauchen auf und begann, Sport zu treiben. Das war eine große Veränderung. Wenn ich jogge, kann ich über Vieles nachdenken und habe oft neue Ideen. In einigen Monaten gehe ich in Rente. Dann werde ich sicher nicht zuhause sitzen und fernsehen. Ich werde mich mehr um unsere Enkel kümmern können, Zeit für meine politischen Aktivitäten und für den Skilanglauf haben. Aber bevor ich neue zeitaufwändige Dinge beginne, schaue ich erst meiner Frau in die Augen...

Workshops: Work-Life Management der Fach- und Führungskräfte

Wie ein gelungenes Work-Life-Management aussehen kann, dürfte je nach beruflicher Position und persönlichen Neigungen, Familienstand und Alter variieren. Eine Einheitslösung gibt es nicht. „Work-Life-Balance kann in jeder Lebensphase etwas ganz anderes bedeuten“, erklärt **Gerhard Rohde**, der bei UNI die Abteilung für Fach- und Führungskräfte leitet und in die Workshops einführte. Vier Arbeitsgruppen befassten sich mit einzelnen Aspekten des Work-Life-Managements: Dem Zusammenhang von Arbeit und Familienleben, den unterschiedlichen Bedürfnissen am Beginn und am Ende der beruflichen Laufbahn sowie der Rolle von Führungskräften.

Die jungen Wilden: Work-Life-Management beim Karrierestart

Während das Thema Work-Life-Balance oft unter Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie subsumiert wird, stehen in jüngeren Lebensphasen häufig ganz andere Bedürfnisse im Vordergrund – sei es nun die berufliche Karriere oder das Streben danach, Neues auszuprobieren.

Für junge Akademiker ist es mitunter schwer, im *Arbeitsmarkt* Fuß zu fassen. Während manche unter ihnen sich die Arbeitgeber aussuchen und attraktive Konditionen aushandeln können, sind gute Arbeitsbedingungen für andere ein Luxus. Das kann zum spürbaren Nachteil für die Work-Life-Balance werden, wie eine Teilnehmerin beobachtet: „Vor allem jungen Akademiker in unsicheren Arbeitsverhältnissen leiden sehr unter Stress“. Geradlinige Laufbahnen sind eher selten anzutreffen, viele junge Karrieren sind geprägt von häufigen gewollten oder unge-

wollten Unterbrechungen. Den Fachkräften wird viel Mobilität abverlangt. Für das Privatleben hat das Folgen: „Sechs Monate machen sie ein Praktikum hier, drei Monate dort – wer will da noch stabile Beziehungen aufbauen?“.

Gewerkschaften sollten sich bewusst sein, dass die junge Generation andere Wünsche hat als die Älteren: „Sie wollen sich nicht ganz ans Unternehmen binden“, so ein Teilnehmer, „oder sie möchten eine Zeitlang viel arbeiten und dann für zwei Monate nach Australien“. Auch bei der Arbeit selbst reklamieren die jungen Akademiker *Freiheit* und wehren sich gegen Bevormundung. So erzählt ein Teilnehmer von einem jungen japanischen Wissenschaftler, der auf die Frage nach seiner Work-Life-Balance erklärte: „Work-Life-Balance ist für mich, wenn ich so viel arbeiten kann, wie ich will“.

Um junge Akademiker wirkungsvoll zu unterstützen, sollten die Gewerkschaften speziell auf diese Zielgruppe zugeschnittene *Services* entwickeln und ihre Präsenz an den Universitäten erhöhen. Bisher weisen Hochschulabsolventen zumeist keine große Nähe zu den Gewerkschaften auf, aber sie sind durchaus zu gewinnen. So hat DJØF in Dänemark studentische „Botschafter“ an den Hochschulen engagiert, die Material verteilen oder zu Gewerkschafts-Veranstaltungen einladen. „Das macht uns sichtbar an den Universitäten, und der Erfolg lässt sich sehen“, so Bregnegaard: Studierende sind inzwischen die am stärksten wachsende Mitgliedergruppe. In Frankreich verfolgt CFDT-Cadres Ähnliches. So vermittelt die Gewerkschaft Studierenden Praktikumsplätze und informiert sie über ihre Rechte. UNI P&MS hat ein Projekt mit internationaler Reichweite gestartet, um jungen Mitgliedern Praktikumsplätze weltweit anzubieten (www.globalplacement.com/en/206/1-home.html).

Kinder erziehen, Karriere machen: Die Balance von Beruf und Familienleben

Eine Arbeitsgruppe setzte sich mit verschiedenen Möglichkeiten auseinander, die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben zu verbessern. Auf der Agenda stehen zum einen veränderte Bedingungen bei der *Elternzeit*, die die gleichberechtigte Verantwortung von Paaren für ihre Kinder untermauern sollten. Die bisher zumeist gehaltsabhängige Höhe des Elterngeldes verstärkt genderspezifische Differenzen: Da häufig die Väter mehr verdienen, bleibt meist die Frau zuhause. Pauschale Zahlungen beim Elterngeld könnten diesen Effekt neutralisieren. Ein zentraler Punkt in der Work-Life-Balance von berufstätigen Eltern ist eine erschwingliche *Kinderbetreuung*, die auch für Nachwuchs im Schulalter angeboten werden sollte. Um den realen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu entsprechen, sollten Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen ausgedehnt werden. Auf betrieblicher Seite gilt es, die *zeitlichen Bedürfnisse* von Eltern stärker zu berücksichtigen, beispielsweise bei der Terminierung von Besprechungen oder Weiterbildungsmaßnahmen. Gerade letztere finden oftmals außerhalb der üblichen Arbeitszeit und am Wochenende statt, was Erziehenden die Teilnahme erschwert.

Familienleben ist jedoch nicht alles, wenn es um die Work-Life-Balance geht. Die Teilnehmer diskutierten daher auch Möglichkeiten, die der persönlichen Entfaltung dienen – sei es für Beschäftigte mit Nachwuchs oder Kinderlose. Dazu könnte die Verankerung eines Anspruchs auf *Sabbaticals* gehören – „ob es nun einer Reise dient, der Familie oder der Weiterbildung. Bisher wird man oft schief angesehen, wenn man eine Pause machen will“, so eine Teilnehmerin aus Belgien. Dafür wäre ein Kulturwandel nötig: „Die meisten Unternehmen erwarten, dass die Beschäftigten sich voll und ganz der Arbeit widmen“.

In Richtung Rente: Work-Life-Management am Ende der Berufslaufbahn

Obwohl es zahlreiche Studien über Work-Life-Balance gibt, werden die Belange älterer Arbeitnehmer dabei kaum erforscht. Das ist erstaunlich, denn aufgrund des demographischen Wandels dürfte das Thema an Bedeutung zunehmen. Mit einer alternden Gesellschaft und steigenden Lebensarbeitszeiten stehen immer mehr Menschen vor der Herausforderung, ihre Leistungsfähigkeit und Marktgängigkeit auf lange Sicht zu erhalten. In Sachen Work-Life-Management haben Arbeitnehmer um die Fünfzig jedoch ganz andere Anliegen als ihre jüngeren Kollegen. „Elternzeit und Kinderbetreuung spielen hier keine Rolle mehr. Stattdessen geht es um veränderte Familienumstände, um die Pflege Angehöriger, manchmal auch um bestimmte Beeinträchtigungen“, so ein Vertreter der Arbeitsgruppe. „Und manche wollen sich nicht mehr allein auf die Karriere konzentrieren, sondern mehr lesen oder Ausstellungen besuchen“.

Für Unternehmen muss es also darum gehen, die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und Präferenzen älterer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Nur so wird es möglich sein, von ihrem Know-how und den langjährigen Erfahrungen auf Dauer zu profitieren. Ein wichtiges Instrument ist die Möglichkeit für Mitarbeiter, die *Arbeitszeit* zu reduzieren (zu lösen wären dabei Fragen der Rentenbeiträge, um gravierende finanzielle Einbußen im Rentenalter zu vermeiden). *Jobprofile* sollten so zugeschnitten werden, dass sie den Erfahrungen und Stärken der höheren Jahrgänge entsprechen – beispielsweise kommen Positionen in Coaching oder Training in Frage. Nicht zuletzt gilt es, die älteren Mitarbeiter in ihrer *Weiterbildung* zu unterstützen. Derzeit sind jedoch gegenläufige Trends zu beobachten: „Firmen versuchen eher, die älteren Mitarbeiter loszuwerden als sie zu unterstüt-

zen“. Den speziellen Bedarf älterer Mitarbeiter in Sachen Work-Life-Balance zu berücksichtigen und altersbezogene Diversität in der Belegschaft zu fördern, liegt jedoch ganz im Interesse der Unternehmen. Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt begehrt, und der Nachschub an jungen Absolventen nimmt ab. „Eines Tages dürften die Unternehmen es bereuen, wenn sie heute nicht alle Altersklassen einbeziehen“.

Doppelt gefordert: Die Situation der Führungskräfte

Manager sind sowohl Akteure als auch Betroffene, wenn es um die Frage der Work-Life-Balance geht: Als Vorgesetzte setzen sie den Rahmen, in dem ihre Mitarbeiter sich bewegen. Und als Arbeitskraft sind sie selbst vor das Problem gestellt, ihre Arbeits- und Lebenssituation ins Gleichgewicht zu bringen.

Die Arbeitsgruppe diskutierte zum einen die Verantwortung und Möglichkeiten, die Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten haben. Ein *enger Dialog und vertrauensvolle Beziehungen* sind wichtige Grundlagen, um die Arbeits- und Lebensqualität der Mitarbeiter zu fördern. Führungskräfte, die sich hinter verschlossenen Türen und überquellenden Terminkalendern verschanzen, werden kaum erfahren, wenn auf Arbeitsebene gravierende Probleme entstehen. Führen braucht Zeit – viele Manager sind jedoch zugleich mit operativen Aufgaben ausgelastet.

Führungskräfte sollten Mitarbeiter nicht nur zu Leistung motivieren, sondern auch *vor Überforderung schützen*. Zwei positive Beispiele wurden diskutiert: „Ich hatte einen Vorgesetzten, der abends in mein Büro kam und fragte: ‚Was machen Sie noch hier? Gehen Sie nachhause‘“, so eine Delegierte aus England. Ein ebenfalls nachahmenswertes Beispiel liefert ein Manager aus Dänemark.

Er bat seine Mitarbeiter zum persönlichen Gespräch, wenn sie in einem Monat über zehn Überstunden geleistet hatten. „Überstunden wurden auf diese Weise sehr transparent, und der Manager half uns, darauf zu reagieren. Man besprach gemeinsam, was los ist – oft wurden Aufgaben neu priorisiert oder verschoben“. Von einer kompetenten Führungskraft erwarten die Teilnehmer, dass sie bei unrealistischen Zielvorgaben oder unzureichender Ressourcenausstattung deutlich Position gegenüber den höheren Ebenen bezieht. „Ein guter Manager muss sagen können: ‚So kann ich es nicht machen, und mein Team kann es auch nicht“.

Als Personen, die selbst den Ausgleich zwischen beruflichen und privaten Interessen suchen, haben Führungskräfte die gleichen Probleme des Work-Life-Managements wie ihre Mitarbeiter – und einige mehr. „Manager sind sehr einsam“, bemerkte eine Teilnehmerin. Sie sind in ihrer „Sandwich“-Position unterschiedlichen Erwartungen der Hierarchie und der Mitarbeiter und oft auch internen Machtkämpfen ausgesetzt; manchmal gibt es im Unternehmen niemanden, dem sie sich ungefiltert mitteilen können. *Mentorensysteme* können Führungskräften helfen, die Isolation zu überwinden, denn mit den Mentoren können die Betroffenen offen über ihre Fragen sprechen, ihre Rolle reflektieren und nach Lösungen suchen.

Um sich selbst vor Überforderung zu bewahren, sollten Manager in der Lage sein, Aufgaben zu *priorisieren und zu delegieren* – eine Fähigkeit, die manche erst erwerben müssen. Und eines, mahnt ein Teilnehmer aus Frankreich, sollte trotz allen Leistungsdrucks nicht in Vergessenheit geraten: „Wenn jemand einen Unfall hat oder stirbt, geht alles auch ohne ihn weiter“. In einer Welt der dringlichen Dinge gilt es also, ab und zu die Maßstäbe zurechtzurücken.

Denise McGuire ist Managerin des Bereichs People Programmes bei British Telecom und stellvertretende Vizepräsidentin von Prospect. Sie ist Präsidentin des UNI Welt-Frauenausschusses.

Seit wann ist Work-Life-Management ein Handlungsfeld bei British Telecom?

Ausgangspunkt war das Thema Diversität. Viele Programme rund um die Work-Life-Balance richteten sich ursprünglich auf Frauen, Menschen mit Behinderungen oder ethnische Minderheiten. Eine der frühen Maßnahmen in den 80er Jahren war, dass Menschen, die aus fernen Ländern wie zum Beispiel Indien kamen, Urlaubsansprüche von einem Jahr aufs andere transferieren konnten. Das erlaubte ihnen, ihre Familien für mehrere Wochen zu besuchen. Für Frauen wurde die Möglichkeit eingeführt, Arbeitszeiten zu reduzieren: Sie konnten sich mit dem Vorgesetzten auf eine bestimmte Anzahl von Stunden oder Wochentagen einigen. Eine andere Initiative des Unternehmens war die Telearbeit von zuhause aus – ein Programm, das auch als Marketing-Instrument diente: BT wollte diesen Ansatz auch anderen Unternehmen verkaufen.

Wurde der Fokus inzwischen auf weitere Aspekte der Work-Life-Balance ausgedehnt?



Work-Life-Balance ist mittlerweile ein eigenständiges Themenfeld mit einer Vielzahl von Programmen. Eines davon gibt Mitarbeitern mit Kind die Möglichkeit, nur während der Schulzeiten zu arbeiten. Eltern erhalten Gutscheine für eine ermäßigte Kinderbetreuung. Es ist auch möglich, auf einen Teil des Gehalts zu verzichten, um mehr Urlaub zu haben. Für ältere Mitarbeiter gibt es ein Programm, das ihnen weniger belastende Jobs bietet. All diese Maßnahmen richten sich an das Individuum – die Beschäftigten müssen sich aktiv darum bemühen. Außerdem hängt viel vom Vorgesetzten ab und davon, wie viel Unterstützung er oder sie bietet.

Wo sollte das Unternehmen mehr tun?

Die Manager sollten aktiv für diese Programme werben und dazu ermutigen. Am wichtigsten aber ist: Führungskräfte sollten sehr deutlich zum Ausdruck bringen, dass die Menschen nicht mehr arbeiten müssen, als in ihrem Vertrag steht. Viele Beschäftigte werden auf unterschiedliche Weise gedrängt, Überstunden zu machen; das bringt große Probleme mit sich. Es gibt Manager, die Telekonferenzen während der Wochenenden arrangieren – und zwar als regelmäßigen Termin. Das ist ein schlechter Ansatz.

Steht Work-Life-Management auf der Agenda Ihrer Gewerkschaft?

Sehr sogar. Es geht um Arbeitssicherheit und Gesundheit. Wir bieten unseren Mitgliedern umfassenden Rat über ihre Rechte und Möglichkeiten. Wir haben eine Kampagne über Work-Life-Management unter dem Titel "Arbeitszeit – Deine Zeit". Wir drucken Poster, mit denen wir das Thema auf witzige Art angehen. Wir haben ein Arbeitsblatt entwickelt, auf dem Beschäftigte kalkulieren können, wie viele Stunden sie arbeiten. Und wir geben Angestellten, die mit ihrem Vorgesetzten über Gesundheits- oder Belastungsfragen sprechen wollen, Tipps und Argumente an die Hand.

Wie gestalten Sie selbst Ihre Work-Life-Balance?

Meine Arbeit erfüllt mich mit viel Freude, daher fällt es mir leicht, dem Beruf Zeit zu widmen. Ich arbeite etwa 50 Stunden in der Woche, und wenn ich meinen Vater besuche, nutze ich die Zeit im Zug. Auch wenn andere Leute es Arbeit nennen - für mich ist es wie ein Hobby. Vielleicht bin ich kein so gutes Vorbild, aber so lange ich keinen Stress empfinde, stimmt für mich die Work-Life-Balance. Wenn ich auf Geschäftsreisen bin, reserviere ich immer etwas Zeit, um die Umgebung zu erkunden. So sehe ich nicht nur das Hotel. Ich habe das Glück, eine Arbeit zu haben, die fast immer Spaß macht – so fühlt es sich meistens wie ein Vergnügen an.

Fazit: Work-Life-Management als Zukunftsaufgabe

Beliebte Karrierepause: Umfrage zur Work-Life-Balance

Wie die Gewerkschaftsvertreter einzelne Aspekte der Work-Life-Balance gewichten, ermittelte **Lorenzo De Santis** von UNI in einer schriftlichen Umfrage unter den Konferenzteilnehmern. 20 Personen aus 13 Ländern machten mit. Als wichtigsten Beitrag zu einer gelungenen Balance betrachten viele die Möglichkeit zu Karrierepausen und bedarfsweisem Urlaub, wenn familiäre Umstände das erfordern. Bezahlter Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub stehen ebenfalls weit oben auf der Prioritätenliste. Als weniger wichtig wird das Angebot von Sporteinrichtungen durch Arbeitgeber bewertet (allerdings gab es einige Teilnehmer, die diesen Punkt individuell sehr hoch gewichteten).

Die Befragten führten einzelne Instrumente auf, mit denen Work-Life-Management sich aus ihrer Sicht am Besten implementieren ließe. Auf der Liste stehen unter anderem flexible Arbeitszeiten sowie Telearbeit. Manager sollten bei neuen Projekten die Auswirkungen auf die Work-Life-Balance systematisch untersuchen. Auch Trainings in Sachen Stressmanagement und Selbstorganisation werden genannt. Nicht zuletzt sollte Work-Life-Balance zum Gegenstand von Kollektivvereinbarungen werden. Ein Ethikcode könnte dazu dienen, dem Ausgleich von Beruf und Privatleben einen stabilen Werterahmen zu geben.

Beschränkter Durchgriff: Work-Life-Management als Handlungsfeld

Work-Life-Management berührt, wie die Vorträge und Diskussionen der Konferenz zeigten, beinahe jeden Ausschnitt aus der Ar-

beitswelt erwerbstätiger Wissensarbeiter – ob es nun um die Dauer von Sitzungen geht oder mobile Arbeitsmöglichkeiten, um Kinderbetreuung oder Sabbaticals. Die Vielschichtigkeit des Themas macht die Suche nach griffigen Konzepten nicht eben einfach. Dies gilt umso mehr, als Work-Life-Balance in jeder Lebensphase und bei jeder Person etwas ganz Unterschiedliches bedeuten kann.

Eine Reihe von Einflussgrößen und möglichen Instrumenten wurden auf der Konferenz benannt. Sie zu systematisieren und zur Basis konkreter Initiativen zu machen, wäre Aufgabe weiterer Gewerkschaftsprojekte. Ansatzpunkte liegen auf mehreren Ebenen. So geht es zum einen um verbesserte Rahmenbedingungen auf politischer und Unternehmensebene. Ebenso aber sind die Fach- und Führungskräfte selbst gefragt, ihre Work-Life-Balance in die Hand zu nehmen. Denn sie selbst bestimmen in hohem Maße, wie sie ihre Arbeitsanforderungen meistern und welche Grenzen sie ziehen. In einem Umfeld, in dem Autonomie zugleich Quelle der Motivation wie auch Belastung sein kann, sind Eingriffe von außen nur beschränkt wirksam. Ein Weg der Gewerkschaften, den individuellen Unterstützungsbedarf zu adressieren, ist das Angebot von Informationen und Beratung sowie die Förderung des Austauschs untereinander.

Zugleich sollten die Zwänge nicht außer Acht geraten, unter denen viele Fach- und Führungskräfte operieren. Oft bringen unrealistische Zielvorgaben in den Unternehmen, ein enormer Zeitdruck und ein scharfer Wettbewerb die Beschäftigten dazu, länger, mehr und wenn möglich überall zu arbeiten. Hier wird es darum gehen, nicht nur die Individuen zu stärken, sondern auch Konventionen und Leistungsnormen zu verändern, die auf Dauer weder den Beschäftigten noch den Unternehmen nützen.

