

Johanna Giese

**Work-Life-Balance in  
Unternehmen**

Erfolgsfaktor für Arbeitgeber  
und Arbeitnehmer?

tribution®



Meinem lieben Mann.  
Danke für Deine große Unterstützung und Liebe.

Das Außerordentliche  
geschieht auf ungewöhnlichem Wege.  
Frei nach J. W. von Goethe

**Johanna Giese**

**Work-Life-Balance in Unternehmen**

**Erfolgsfaktor für Arbeitgeber und  
Arbeitnehmer?**



[www.tredition.de](http://www.tredition.de)

© 2013 Johanna Giese

Umschlaggestaltung, Illustration: tredition

Lektorat: Cosima Stawenow, Stawenow textgrafik

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN: 978-3-8495-5073-8

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhaltsverzeichnis

## **1. Einleitung**

## **2. Aktuelle Trends der Arbeitswelt**

- 2.1 Die demographische Entwicklung
- 2.2 Erwerbstätigkeit mit Pflegeverantwortung
- 2.3 Anforderungen der Wissensgesellschaft
- 2.4 Arbeitsalltag im Topmanagement
- 2.5 Die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland

## **3. Lösungsansätze**

- 3.1 Diversity Management
- 3.2 Bedarfsermittlung
- 3.3. Das Konzept Work-Life-Balance
  - 3.3.1 Bedarfsermittlung
  - 3.3.2 Erwerbstätige mit Pflegeverantwortung
- 3.4 Beispiele erfolgreicher Umsetzung
- 3.5 Work-Life-Balance für Alle?
- 3.6 Grenzen bei der Umsetzung

## **4. Work-Life-Balance und die Kosten**

- 4.1 Betriebskosten für Work-Life-Balance
- 4.2 Kosten durch fehlende Work-Life-Balance
- 4.3 Kosteneinsparungen mit Work-Life-Balance

## **5. Wichtige Einflussfaktoren**

5.1 Die Rolle des Personalmanagements

5.2 Die Bedeutung der Unternehmenskultur

5.3 Work-Life-Balance als Employer-Brand?

5.4 Tarifverträge und Work-Life-Balance

## **6. Zusammenfassung und Ausblick**

Literaturverzeichnis

Internetquellen

Tabellenverzeichnis

# 1. Einleitung

Die Motivation der Verfasserin dieser Arbeit<sup>1</sup> für die Auseinandersetzung mit dem Thema Work-Life-Balance liegt in der Beobachtung begründet, dass viele Erwerbstätige vor eine schmerzvolle Wahl gestellt werden. Sie müssen dem Arbeitgeber entweder, ungeachtet ihrer privaten Verpflichtungen, uneingeschränkt ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen oder mit weitreichenden Konsequenzen am Arbeitsplatz, schlimmstenfalls mit dem Verlust der Arbeitsstelle rechnen.

Für Michalk/Nieder bedeutet Work-Life-Balance, den Menschen im beruflichen wie im privaten Bereich ganzheitlich zu betrachten und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell die anfallenden Verpflichtungen und Interessen für beide Bereiche erfüllen zu können. Das Ziel ist, so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein oder zu bleiben.<sup>2</sup>

Diese Thematik steht nach Ansicht der Verfasserin im Kontext mit den Anforderungen an eine Wissensgesellschaft und an das Topmanagement, der demografischen Entwicklung sowie der Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland. Erwerbstätige mit Pflegebedürftigen, seien es Kinder oder Angehörige, stehen vor besonders großen Herausforderungen, wenn sie beruflichen und privaten Ansprüchen gerecht werden möchten. Jahrzehntlang schien eine Prioritätensetzung zugunsten des Unternehmens und des Arbeitsplatzes nahezu selbstverständlich zu sein,



auch wenn dies weitreichende Konsequenzen für das Privatleben und die Angehörigen zur Folge hatte. Nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung scheint sich ein Bewusstseinswandel zu vollziehen, der sich nach Ansicht der Verfasserin in naher Zukunft auch aufgrund eines steigenden Fachkräftemangels noch verstärken wird. Zuletzt genannte Themen werden im zweiten Kapitel soweit erörtert, wie sie für die zentrale Thematik als notwendig erachtet werden.

Im dritten Kapitel werden Ideen, Konzepte und die Bedarfsermittlung rund um die Work-Life-Balance diskutiert. Hierbei stehen Erwerbstätige mit Kindern und sonstigen Pflegebedürftigen im Fokus der Betrachtung, da diese Interessengruppe nach Ansicht der Verfasserin Work-Life-Balance-Maßnahmen am dringendsten benötigt. In der recherchierten Literatur zum Thema Work-Life-Balance wird dieser Interessengruppe sowie dem Thema „familienfreundliche Arbeitsplatzbedingungen“ deshalb die größte Aufmerksamkeit zuteil. Auch wenn Work-Life-Balance in dieser Arbeit als ein Oberbegriff gesehen wird, der deutlich mehr Maßnahmen als lediglich familienfreundliche Arbeitsbedingungen umfasst, soll der Fokus der Auseinandersetzung auf Letzteren liegen. Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen, welche eine *Win-Win*-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedeuten, werden ebenfalls im dritten Kapitel vorgestellt. Hier wird auch der Frage nachgegangen, ob Unternehmen eine bestimmte Größenordnung haben müssen, damit Work-Life-Balance-Maßnahmen umgesetzt und gelebt werden können.

Anschließend wird die Rolle der Tarifpartner bei der Umsetzung von Work-Life-Balance kurz erörtert. Am Ende des dritten Kapitels werden die Grenzen für die Umsetzung

von Work-Life-Balance-Maßnahmen skizziert. Die Unternehmen interessieren sich vor allem für die Kosten, weshalb Work-Life-Balance-Maßnahmen von Führungskräften immer noch kritisch gesehen werden. Eine grobe Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung im vierten Kapitel sowie der Verweis auf ausführliche Statistiken und Berechnungen sollten jedoch ausreichen, dem Mythos von „teuren, unrentablen“ Work-Life-Balance-Maßnahmen entgegenzutreten. Das Ergebnis ist überraschend positiv. Noch erstaunlicher erscheint in diesem Licht das Misstrauen aufseiten der deutschen Arbeitgeber, die häufig trotz fundierter Studien Work-Life-Balance-Maßnahmen mit der Begründung „zu teuer“ oder „nicht realisierbar“ ablehnen. Den Unternehmen, den Führungskräften und dem Personalmanagement kommt somit bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen eine Schlüsselposition zu. Hierbei spielt nach Ansicht der Verfasserin auch die gelebte Unternehmenskultur eine große Rolle. Diese Fragen werden im fünften und vorletzten Kapitel aufgegriffen, bevor im sechsten Kapitel ein Fazit gezogen wird.

Die übergeordnete These dieser Arbeit lautet, Work-Life-Balance-Maßnahmen lohnen sich für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer gleichermaßen. Dabei geht es nicht nur um ein Plädoyer für eine arbeitnehmerfreundlichere Unternehmenspolitik, sondern gegen den Mythos der „Frauenförderung“, der häufig mit Work-Life-Balance verbunden wird. Diese Arbeit soll, um einen Befund von Ulrich Beck aufzugreifen, die Perspektive des „Sowohl – als auch“ darstellen und Entscheidungssituationen des „Entweder – oder“ abmildern. „Die Frage heißt nicht, Familie oder Karriere, Ehrenamt oder berufliche Weiterentwicklung usw., sondern wie finden Unternehmen und ihre Beschäftigten unter Einbeziehung der vom Staat zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen Lösungen, die

weitgehend beiden Seiten und unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Auch wenn dieser Prozess nicht immer konfliktfrei verlaufen kann, ist nach Ansicht der Prognos AG davon auszugehen, dass ein verstärkter Einsatz von Work-Life-Balance-Instrumentarien den Weg in eine Gesellschaft beschreibt, die weniger durch Antagonismen und Konfrontationen gekennzeichnet ist, sondern durch konstruktive, lösungsorientierte Aushandlungsprozesse.“<sup>3</sup> Setzen sich Arbeitgeber und Erwerbstätige systematisch und proaktiv mit dem Thema Work-Life-Balance auseinander, so die These der Verfasserin, können sich Unternehmen erfolgreich als *Employer-of-choice* positionieren, trotz des demografischen Wandels den Kampf um die besten Köpfe mühelos meistern, die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Produktivität erhöhen und nebenbei viele Kosten einsparen. Im fünften Kapitel wird die Bedeutung von Work-Life-Balance-Maßnahmen als Bestandteil einer *Employer-Brand-Strategie* erörtert.

<sup>1</sup>Im Folgenden steht nur die „Verfasserin“; damit ist stets die Verfasserin dieser Arbeit gemeint.

<sup>2</sup>Vgl. Michalk, Silke; Nieder, Peter, 2007, Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim, S. 22.

<sup>3</sup>Vgl. Prognos AG, 15.06.2005, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Band 2, Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 29.05.2012], S. 150.

## 2. Aktuelle Trends der Arbeitswelt

Technische Neuerungen und die Globalisierung haben unser Leben und unsere Arbeit beschleunigt. Laut Kettler gibt es in Deutschland kaum ein Unternehmen, das in den letzten Jahren nicht mindestens ein Mal umstrukturiert wurde. Rationalisierungen bis an die Grenze der Funktionsfähigkeit und in diesem Zuge auch Entlassungen stehen auf der Tagesordnung. Viele Arbeitslose können scheinbar nicht vermittelt werden, andererseits suchen bestimmte Branchen händeringend nach Fachkräften.<sup>1</sup> Dies alles lässt die Frage aufkeimen, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen könnte. Kettler sieht folgende Eckpfeiler der Arbeitswelt 2020: 1. Wissen und (kommunikations-)technisches *Know-how* werden immer wichtiger, 2. Arbeitszeiten und -orte werden immer flexibler und individuell bestimmbar, 3. deutlich mehr Frauen sind erwerbstätig und nehmen hochdotierte, qualifizierte Positionen ein und 4. mehr Senioren mischen aktiv in der Arbeitswelt mit, bilden sich weiter und arbeiten mit über 65, und das nicht unbedingt in ihren ursprünglichen Funktionen oder Berufen.<sup>2</sup>

Aus diesen Trends resultieren Hummel zufolge Veränderungen im „Verhältnis von Arbeit und Leben“, die eine stärkere individuelle Planung des Alltags und eine Intensivierung der Abstimmung zwischen den Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs erfordern. Hummel zufolge lassen sich auf der betrieblichen Seite fünf Anforderungsprofile identifizieren, diese sind: 1. eine Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, 2. eine stärkere

Kundenorientierung, die sich in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt, 3. die Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme sowie zu höheren Organisationsanforderungen führt, 4. eine Vermarktung der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt und 5. eine Ganzheitlichkeit in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung.<sup>3</sup> Hinzu kommt eine neue Generation, die sich von den vorherigen in ihrer Lebens- und Arbeitsweise sowie ihren Bedürfnissen grundlegend unterscheidet; diese werden, so Kettler, als *Digital Natives*, aber auch Generation Y oder *Millennials* genannt. Sie sind nach 1980 geboren und kennen eine Welt ohne Computer und Mobiltelefonen nicht. Die Vertreter dieser Generation zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität in ihrer Vorgehensweise aus, sie schätzen ein gemeinschaftliches Arbeitsumfeld und nicht-hierarchische Arbeitsgruppen. In naher Zukunft wird diese Generation nach Kettler einen höheren Anteil an den Mitarbeitern stellen als die derzeit noch dominierende Gruppe der *Baby-Boomer*.

Während die *Baby-Boomer* größtenteils das Ein-Ernährer-Modell lebten, die Generation X nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie strebte, existiert für die Generation Y das Lebensmodell „Arbeiten, Spaß haben, Freunde, Familie, Freizeit und ehrenamtliches Engagement“. Für diese Generation ist Work-Life-Balance besonders wichtig.<sup>4</sup> Im Kontext der zukünftigen Trends der Arbeitswelt steht auch die demografische Entwicklung mit ihren Konsequenzen, welche im folgenden Kapitel skizziert werden.

<sup>1</sup>Vgl. Von Kettler, Benita, (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life-Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete