

1. Balance von Beruf und Privatem als Herausforderung für die Arbeitswelt

1.1 Die Arbeitswelt ist in rasantem Wandel...

Wer aufmerksam die Diskussionen um die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt in Medien und Politik verfolgt, reibt sich bisweilen verwundert die Augen: Fachkräftemangel, familiengerechte Arbeitszeiten sowie eine faire Behandlung der Leih- und Zeitarbeiterinnen und -arbeiter sind die derzeit vieldiskutierten Themen und lösen bisweilen erfrischend die langjährige Debatte um Arbeitskräfteüberschuss und Massenarbeitslosigkeit ab. Ein Paradigmenwechsel deutet sich an: Der Kampf der Unternehmen um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um neue Konzepte der Personalpolitik und die besten Köpfe scheint eingeläutet.

In der betrieblichen Realität findet dieser rasante Wandel aber viel zu häufig zu Lasten der Beschäftigten statt. Arbeitsverdichtung, Ausweitung von Schichtsystemen und hohe zeitliche Flexibilität – immer angepasst an die Erfordernisse der Produktionsabläufe und Dienstleistungszeiten – bestimmen den Arbeitsalltag. Die Belange des Privatlebens müssen immer mehr in den Hintergrund treten. Von einer guten Balance zwischen Beruf und Privatleben kann im Arbeitsalltag oft keine Rede sein.

1.2 Eine gute Balance von Beruf und Privatleben ist ein guter Hebel, um den Wandel zu gestalten (oder: bewältigen)

Lange wurde unter dem Stichwort einer guten Balance von Beruf und Privatem v.a. die Frage der Kinderbetreuung diskutiert. Welche Infrastruktur braucht es, um Job und Familie unter einen Hut zu bringen? Spezielle Zielgruppe: Junge (Familien-)Frauen.

Aber das ist zu kurz gedacht, denn angesichts der bestehenden Herausforderungen sowohl in den Betrieben als auch in der Gesellschaft ist es an der Zeit zu begreifen, dass eine gute Balance von Beruf und Privatem ein zentraler arbeitspolitischer Hebel ist, um den Herausforderungen der Zukunft (Stichpunkt: drohender Fachkräftemangel, demografischer Wandel) zu begegnen. Dazu einige Beispiele:

1.3 Immer schneller, höher, weiter – Arbeits- und Leistungsverdichtung

Es gibt eine Fülle technischer Innovationen, sowohl im Bereich von Produktion und Verarbeitung als auch im Dienstleistungssektor, in der Verwaltung oder in der Kommunikation aller Beteiligten untereinander. Schneller Informationsfluss, «just in time» - Produktion, projektorientierte Prozesse – all dies sind Stichworte einer modernen, einer beschleunigten Arbeitswelt. Vieles sind wertvolle Innovationen, die Fortschritt bedeuten, Abläufe effizienter machen und die Arbeit erleichtern. Gleichzeitig ist die Arbeitswelt aber auch schneller geworden und die Arbeitsabläufe haben sich verdichtet. Leistungs- und Zeitdruck sind zu wichtigen Stichworten in Belegschaften geworden. Langsam wächst auf verschiedenen Ebenen aber die Einsicht, dass Arbeitsprozesse sich nicht beliebig beschleunigen und verdichten lassen: Qualitätsverlust schleicht sich ein, der Krankenstand im Unternehmen nimmt zu, im schlimmsten Fall droht ein «Burnout». Betroffen sind insbesondere die Beschäftigten, die neben der Erwerbsarbeit auch im privaten Bereich hohe Anforderungen haben.

In vielen Betrieben ist es Zeit für eine «Bestandsaufnahme»: Wie hoch ist die Anforderung an die Beschäftigten wirklich? Passen die zu leistenden Arbeitspakete mit der dafür zur Verfügung stehenden Zeit zusammen? Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dauerstress? Klar ist: Wer dauerhaft unter Stress steht, ist nicht dauerhaft leistungsfähig – und erst recht nicht motiviert und offen für weitere Anforderungen. Es braucht eine gute Balance zwischen Aufgaben und zur Verfügung stehender Kraft und Zeit.

1.4 Arbeitszeit und Lebenswelt im Wandel – der Zeitdruck nimmt zu!

Besonders wer Beruf und Privatleben unter einen Hut bringen möchte, muss seine alltäglichen Aufgaben gut organisieren und sein Zeitmanagement optimieren. «Privatleben» ist dabei ein vielfältiger Begriff.

Häusliche Pflegeaufgaben oder auch das ehrenamtliche Engagement im Sportverein sind z.B. wichtiger Teil des Privaten und brauchen verlässliche Zeiten. Denn entgegen der öffentlichen Wahrnehmung werden etwa zwei Drittel der Pflegebedürftigen in ihrem häuslichen Umfeld versorgt. Die Arbeitszeit und ihre Gestaltung sind dabei von großer Bedeutung. Die Regelung der Arbeitszeit spielt die Rolle eines Scharniers zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben. Sie bestimmt das Verhältnis, in dem diese beiden Lebensbereiche zueinander stehen. Einerseits können Arbeitszeiten heute flexibler, vielfältiger und für die Einzelnen passgenauer geregelt werden als früher. Andererseits sind die betrieblichen Anforderungen gewachsen. Einer guten Balance von Arbeit und Leben stehen steigender Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung sowie die Flexibilisierung und Verlängerung von Arbeitszeiten entgegen.

Deswegen brauchen Beschäftigte v.a. eins: (Mit)planbare Arbeitszeiten. Gerade z.B. im Bereich der Schichtplanung ist dies wichtig, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beruf und Privatleben vereinbaren und in beiden Bereichen ihre Ressourcen optimal nutzen können – für sich und für das Unternehmen. Wenn die Arbeitszeitgestaltung optimiert wird, können die Beschäftigten ein besseres Gleichgewicht zwischen Unternehmensinteressen, Kundenwünschen und familiären oder persönlichen Belangen finden. Wird die Arbeitszeitkultur – und mit ihr die Organisation der Arbeitszeit – also als Teil der Unternehmensstrategie auf den neuesten Stand gebracht, profitieren das Unternehmen und seine Beschäftigten davon: Die Beschäftigten sind nicht nur motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit, sondern auch gesünder.

1.5 Alternde Belegschaften und steigender Wettbewerb

Die körperliche und psychische Gesundheit ist die Basis einer guten Balance zwischen Beruf und Arbeit – gerade in stress- und leistungsintensiven Phasen. Gesundheit muss gezielt erhalten und gefördert werden – von den Beschäftigten und vom Unternehmen. Denn der Anteil älterer Beschäftigter an der Belegschaft wächst. Dazu kommt der wachsende Fachkräftemangel. Daraus folgt: Unternehmen müssen sich verstärkt in der Prävention von Gesundheitsrisiken engagieren. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind Unternehmen auf die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Je zufriedener und gesünder die Beschäftigten sind, desto motivierter und produktiver sind sie. «Gesundheitsförderung» ist eine Basis für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen.

Beliebte Strategien zur Gesundheitsvorsorge sind am Verhalten der Beschäftigten orientierte Ansätze. Diese sollen dabei zunehmend eigenverantwortlich für ihre Gesundheit und die notwendige Risikoprävention sorgen. Häufig wird dabei allerdings ein am Verhältnis (Unternehmen) orientierter Gesundheitsansatz vernachlässigt. Dieser bezieht die Arbeitsbedingungen ein. Denn auch diese müssen gesundheitsförderlich gestaltet sein, um die körperliche und geistige Fitness aller Beschäftigten dauerhaft zu erhalten. Berücksichtigt werden u.a. eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, Schichtplangestaltungen sowie eine gesundheitsförderliche Unternehmens- und Führungskultur.

1.6 Familienorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung

Wer z.B. die Elternzeit auf Betriebsebene nicht als lästige Unterbrechung, sondern als eigene Phase mit Potenzial und individuellem Gestaltungsspielraum betrachtet, kann viel zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern und damit zu einer guten Balance von Berufs- und Familienleben beitragen. Mutter oder Vater zu werden bedeutet immer auch, die Berufsausübung für einige Zeit zu unterbrechen. Elternschaft ist also nicht nur in privater, sondern auch in beruflicher Hinsicht eine große Herausforderung. Wer übernimmt die beruflichen Aufgaben während der Elternzeit? Wie kann es gelingen, trotz zeitweiligem Ausstieg aus dem Erwerbsleben den Kontakt zum Unternehmen zu halten? Wie bleiben alle über wichtige Entwicklungen und Veränderungen auf dem Laufenden, um nicht den Anschluss zu verlieren? Wie gelingt der Wiedereinstieg? Diese und ähnliche Fragen stellen sich viele Beschäftigte vor Beginn ihrer Elternzeit.

Diese Fragen wollen beantwortet, die Elternzeit will gestaltet werden. Dies ist nicht nur für die betroffenen Beschäftigten von Interesse. Auch eine nachhaltige Personalpolitik, die an die Zukunft denkt, hat die Elternzeit im Blick. Denn die Unternehmen profitieren davon, die Elternzeit für alle Seiten zufriedenstellend zu regeln. So können sie Mitarbeiter und v.a. Mitarbeiterinnen auch in der Auszeit effektiv fördern und ihr Potenzial entwickeln. Mögliche Maßnahmen dazu sind bspw. Zukunfts- und Rückkehrgespräche sowie der Ausbau betrieblicher Kommunikations- und Informationswege für Beschäftigte in Elternzeit. Es lohnt sich, gezielte Wiedereinstiegsstrategien wie z.B. Teilzeit- oder Fortbildungsangebote während der Elternzeit zu entwickeln.

Denn Fakt ist: Eine gute Gestaltung der Elternzeit steigert nicht nur die Bindung guter und qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen. Sie führt auch zu einer schnelleren und kostengünstigeren Rückkehr nach der Elternzeit. Eine betriebliche Gestaltung der Elternzeit, die auf Kontinuität, Informations- und Teilhabemöglichkeiten abzielt, kommt sowohl den betroffenen Eltern als auch dem Unternehmen zugute!

2. Fazit: Balance von Beruf und Privatem – ein Netzwerkprozess

Sowohl eine sorgfältige Analyse als auch die praktischen Erfahrungen im Betrieb zeigen: Eine gute Balance von Beruf und Privatem ist das Ergebnis eines abgestimmten Zusammenspiels verschiedener Faktoren – von Arbeitszeitgestaltung über Gesundheitsmanagement, von gelungener Kommunikation bis zur Bereitstellung einer guten Infrastruktur. Sie reicht bis tief in die Gestaltung der Arbeitsprozesse.

Damit wird deutlich: Das Erreichen dieser Balance erfordert auch ein funktionierendes Netzwerk von Akteurinnen und Akteuren auf allen Gestaltungsebenen, um die verschiedenen Stellschrauben aufeinander abzustimmen. In der Verantwortung stehen alle: Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche, Betriebsräte und Vertrauensleute, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Weiterführende Literatur:

Wert.Arbeit GmbH, Berlin (März 2010): „Innovationsprozesse und -potenziale von Zeitpolitik im Spannungsfeld von Qualität von Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozessen im Dienstleistungssektor – Problemaufriss und Handlungsempfehlungen“ erarbeitet im Rahmen des Projektes „Dienstleistungen – Wertschätzung und -schöpfung in der Metropolregion Berlin“ verfügbar unter: <http://dienstleistungsmetropole-berlin.de/de/downloads/Zeitpolitik.pdf>

Wert.Arbeit GmbH, Berlin (Oktober 2010): „Zwischen Familie und Beruf ist kein Platz für ein „Oder“?! – Wie seht Ihr das?“ erarbeitet im Rahmen des Projektes „Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zentraler Schlüssel betrieblicher Gleichstellungspolitik – Pilotprozess des Networking im IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen“ verfügbar unter: http://www.wertarbeitgmbh.de/images/File/IG-Metall-Broschuere_Vereinbarkeit.pdf

Informationen auf www.wertarbeitgmbh.de