



**› WORK-LIFE-BALANCE
IN KOMMUNALEN UNTERNEHMEN**

IMPRESSUM

Herausgeber Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)
Invalidenstraße 91, 10115 Berlin
Fon +49 30 58580-0, Fax +49 30 58580-100
www.vku.de, info@vku.de

Produktion VKU Verlag GmbH, Berlin / München
Invalidenstraße 91, 10115 Berlin
Fon +49 30 58580-850, Fax +49 30 58580-6850
www.vku-verlag.de, info@vku-verlag.de

Projektteam VKU
Janett Auricht (Projektleitung), Beatrice Strübing, Dr. Stefan Thole, Marina Triebelhorn

VKU Service GmbH
Michael Stecay

Das Projektteam bedankt sich herzlichst bei den Autorinnen der Gastbeiträge sowie für die Beisteuerung der Best-Practice-Beispiele bei:

Andrea Ebeloe – Hamburg Wasser
Daniela Gdanitz – Technisches Betriebszentrum Flensburg AÖR
Katrin Hinney, Peter Heermann – Stadtwerke Bielefeld GmbH
Bianka-Sybille Horstmann, Dominik Schröder – Stadtwerke Herne AG
Silvia Linke – Entsorgung Dortmund GmbH
Marion Polak – Berliner Wasserbetriebe
Franz Rauch – Zweckverband Wasserversorgungsgruppe Freising-Süd
Nadine Schmidt – Mainzer Stadtwerke und Netzgesellschaft
Beatrix Schmitz – Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH
Janine Warzecha – SWN Stadtwerke Neumünster
Steffi Winkler – Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen (EAD), Darmstadt
Sandra Zeh – Wirtschaftsbetriebe Duisburg – AÖR

Gestaltung Büro Wichlitzky, Berlin

Bildnachweis shutterstock.com / Africa Studio (Titel), shutterstock.com / RomanSo (S. 8), shutterstock.com / bernd.neeser (S. 11), fotolia.de / Microgen (S. 12), shutterstock.com / Photographeeu (S. 18), shutterstock.com / Daxiao Productions (S. 19), fotolia.de / baranq (S. 23), shutterstock.com / 3D_creation (S. 24), fotolia.de / bramgino (S. 29), ZV Wasser Freising-Süd (S. 29), Sergej Wiens (S. 31), Susanne Freitag (S. 32), fotolia.de / Andrey Popov (S. 33), fotolia.de / pogonici (S. 34), fotolia.de / Boggy (S. 36), fotolia.de / artfriday (S. 37), Stadtwerke Herne (S. 39 / 40), EDG Entsorgung Dortmund (S. 44), fotolia.de / spuno (S. 45), fotolia.de / JSB31 (S. 47), SWN Stadtwerke Neumünster (S. 47)

› INHALT

	Grußwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Manuela Schwesig	4
	Vorwort Katherina Reiche	6
01	Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben im Fokus	8
1.1	Gesellschaftspolitische Ursachen für den Bedeutungszuwachs von Work-Life-Balance	10
1.2	Politisches und gesellschaftliches Engagement auf europäischer und internationaler Ebene	10
1.3	Bedeutung von Work-Life-Balance für kommunale Unternehmen und Gründe für den Einsatz von Work-Life-Balance-Maßnahmen	12
02	Work-Life-Balance – Modebegriff oder gelungener Ansatz (Gastbeitrag von Prof. Dr. Jutta Rump)	14
03	Work-Life-Balance als Chance verstehen (Gastbeitrag von Anika Klug-Winter und Melanie Köpke)	20
04	Maßnahmen zur Vereinbarkeit	24
4.1	Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit	27
	Best-Practice-Beispiele zur Gestaltung der Arbeitszeit: Flexibles Arbeitszeitmodell für alle Beschäftigten Flexible Arbeitszeiten für alle?! Homeoffice-Angebot für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit und Angebot zum Homeoffice Der Traum von mehr Zeit – erfüllbar durch Wertkonten Einführung von Langzeitkonten zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit Führen in reduzierter Arbeitszeit/Teilzeit	
4.2	Gesundheitsbezogene Angebote	37
	Best-Practice-Beispiele für gesundheitsbezogene Angebote: Fitter Arbeiten – Besser Leben Aktive Gesundheitsförderung Masterplan 50plus	
4.3	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	41
	Best-Practice-Beispiele zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Verschiedene Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Praktische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Das Eltern-Kind-Zimmer zur Überbrückung von kurzfristigen Betreuungsempfängen	
4.4	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Angehöriger	45
	Best-Practice-Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und die Pflege Angehöriger: Informations- und Unterstützungsangebote zur Pflege von Angehörigen	
	Weiterführende Hinweise und nützliche Adressen, Quellenangaben	48



Grußwort

Die gute Nachricht zuerst: Die Geburtenrate steigt wieder. Frauen in Deutschland bekommen wieder mehr Kinder; Familie spielt eine ungebrochen große Rolle im Leben der Menschen und in ihren Vorstellungen von einem guten Leben. Der Regierungsbericht „Gut leben“ zeigt darüber hinaus: Ein gutes Leben bedeutet für viele Menschen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Eltern wollen beides: Zeit für die Familie und Zeit für den Beruf. Viele Mütter wollen sich stärker im Beruf und viele Väter stärker in der Familie engagieren. Hinzu kommen immer mehr Beschäftigte, die sich neben ihrer Arbeit um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Diese Wünsche treffen aber immer noch auf eine Lebensrealität, in der Arbeits- und Familienzeit nicht flexibel gestaltet und aufgeteilt werden können. Damit sich das ändert, brauchen Familien die Unterstützung von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Ein gutes Leben in Deutschland braucht gute Rahmenbedingungen für Familien.

Die Politik unterstützt Familien in vielfältiger Weise: zum Beispiel mit dem ElterngeldPlus, das die Verbindung von Elterngeldbezug mit einer Teilzeittätigkeit erleichtert, und mit dem weiteren Ausbau der Kinderbetreuung. Gleichzeitig unterstützen wir Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland dabei, sich für eine moderne Vereinbarkeit in ihren Betrieben zu engagieren. Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzen wir uns gezielt dafür ein, dass Familienfreundlichkeit im betrieblichen Alltag ankommt. Denn nur wenn es Familien und Unternehmen gutgeht, werden wir in unserem Land weiter erfolgreich sein.

Familienfreundliche Unternehmen sind die Unternehmen der Zukunft. Wer gute Arbeitsbedingungen für Eltern schafft, gewinnt auch als Unternehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels können sich gut ausgebildete Frauen und Männer ihren Arbeitgeber immer öfter aussuchen. Und sie entscheiden nicht nur nach Gehalt und Karriereoptionen: Sie entscheiden auch danach, welches Unternehmen sie am besten dabei unterstützt, Beruf und Familie gut zu vereinbaren. Familienfreundlichen Unternehmen gelingt es oft besser, Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft zu binden. Familienfreundlichkeit wird damit eine der entscheidenden Zukunftsfragen – für die Familien und auch für die Wirtschaft.

Der Verband kommunaler Unternehmen hat die Zeichen der Zeit erkannt und stellt die Weichen für eine nachhaltige und zukunftsweisende Personalpolitik. Ich bin überzeugt, dass diese Publikation viele Unternehmen motivieren wird, verstärkt auf die familiären Bedürfnisse ihrer Beschäftigten einzugehen. Es ist wichtig, dass Betriebe mit gutem Beispiel vorangehen und andere mit ihren Ideen und Erfahrungen inspirieren. Viel Erfolg!



Manuela Schwesig

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Vorwort

Die Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor für den Erfolg kommunaler Unternehmen. Eine gute Work-Life-Balance trägt dazu bei, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre vielfältigen und komplexen Aufgaben mit Erfolg meistern können.

Für Unternehmen sind Work-Life-Management-Angebote zentral, um sich als Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt zu differenzieren. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie ein gesundes Arbeitsumfeld spielen zudem eine immer wichtigere Rolle, um Beschäftigte stärker an das Unternehmen zu binden. Kommunale Unternehmen legen auf Familienfreundlichkeit großen Wert, Work-Life-Balance-Angebote spielen bei ihnen eine bedeutende Rolle. Flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Regelungen sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung gehören dabei zum Standard-Repertoire. Aber auch auf die Pflege von Angehörigen nehmen kommunale Unternehmen Rücksicht.

Bedingt durch den demografischen Wandel scheiden in naher Zukunft viele Beschäftigte aus kommunalen Unternehmen aus. Für Bewerberinnen und Bewerber bieten sich daher gute Chancen, in den unterschiedlichen Branchen der Ver- und Versorgungswirtschaft Fuß zu fassen. Work-Life-Balance-Angebote werden für Unternehmen zunehmend zu einem wirtschaftlichen Erfolgsfaktor. Sie sind ein Vorteil im Wettbewerb um Talente.

Nach einer vom VKU 2016 unter Mitgliedsunternehmen durchgeführten Umfrage schätzen über 88 Prozent der Befragten die Bedeutung von Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig ein. Sie bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Angebote, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Die vorliegende Publikation stellt die Ergebnisse der VKU-Mitgliederbefragung zum Thema Work-Life-Balance sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und zur Gesundheitsförderung vor. Dabei werden nicht nur aktuelle Maßnahmen, sondern auch die damit gewonnenen Erfahrungen vorgestellt. Der Erfolg der ausgewählten Best-Practice-Beispiele beweist, dass sich die Investitionen in die Personalunterstützung lohnen. Dabei gilt: Die gewählte Maßnahme muss zum Unternehmen passen. Nur so kann ein maximaler Nutzen für alle Beteiligten erreicht werden.

Kommunale Unternehmen gehen mit gutem Beispiel voran. Sie stehen für gute Arbeitsbedingungen, für Arbeitsplatzsicherheit und für die Beteiligung und Förderung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die folgenden Informationen und Praxisbeispiele sollen Ideen liefern und damit unsere Mitgliedsunternehmen bei der Fortentwicklung einer nachhaltigen Personalpolitik unterstützen. Der VKU wird das Thema auch weiterhin aktiv begleiten.



Katherina Reiche
Hauptgeschäftsführerin des Verbandes kommunaler Unternehmen e. V.



01



› DIE BALANCE ZWISCHEN BERUFS- UND PRIVATLEBEN IM FOKUS

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts haben die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit und die tarifliche Arbeitszeit deutlich abgenommen. Gleichzeitig ist die Anzahl der Urlaubstage gestiegen.

1.1 Gesellschaftspolitische Ursachen für den Bedeutungszuwachs von Work-Life-Balance

Trotzdem hat die Verbesserung der Work-Life-Balance speziell in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Vor allem folgende zusammenhängende Veränderungen können diese Entwicklung erklären:

- Struktureller Wandel
- Wandel der Erwerbsarbeit
- Demografischer Wandel
- Technologischer Wandel

Struktureller Wandel

Die Zahl der erwerbstätigen Frauen hat seit den 1960er Jahren kontinuierlich zugenommen: Laut dem Statistischen Bundesamt stieg die Erwerbstätigenquote von Frauen von 47,2 Prozent im Jahr 1960 auf 69,8 Prozent im Jahr 2015. Daraus leitet sich ein Rollenwechsel ab: Denn die Aufgaben im Haushalt, die Betreuung der Kinder und die Pflege älterer Familienmitglieder werden heute überwiegend sowohl von Frauen als auch von Männern übernommen. Diese Entwicklung führt wiederum zu einer Zunahme von Aufgaben und Pflichten, die von Erwerbstätigen zusätzlich zu ihrem Beruf geleistet werden müssen.

Wandel der Erwerbsarbeit

Wissenschaftliche Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Erwerbsarbeit intensiviert hat. Das wiederum führt zu neuen Formen der Belastung. Beispielsweise verschwimmen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben und Arbeitskräfte sehen sich steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz gegenüber: Neben Fachkompetenzen sind heute Sozial- und Selbstmanagementkompetenzen genauso notwendig wie Kreativitäts- und Innovationspotenziale.

Demografischer Wandel

Aufgrund des demografischen Wandels verändert sich die Bevölkerungspyramide: Eine höhere Lebenserwartung führt zu einer zunehmenden Anzahl älterer Menschen in der Gesellschaft. Beispielsweise wird die Zahl der Pflegebedürftigen von aktuell circa 2,63 Millionen auf etwa 3,44 im Jahr 2030 und auf 4,56 Millionen im Jahr 2050 ansteigen.

WORK-LIFE-BALANCE

Nach der Definition des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bedeutet „Work-Life-Balance [...] eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“.

Das hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt: So müssen junge Angestellte zunehmend parallel zu ihrer Erwerbstätigkeit ihre älteren Familienangehörigen pflegen. Hier sind die Unternehmen gefordert, ihre Angestellten mit Beratungs- und Informationsangeboten zu unterstützen. Zusätzlich kommt es für Arbeitgeber darauf an, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesundheitsbezogene Angebote zu unterbreiten, um ihnen eine Möglichkeit zu geben, trotz der beruflichen und privaten Anforderungen ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern.

Technologischer Wandel

Der Wandel zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft in Industrieländern hat auch Auswirkungen auf Arbeitsformen und Beschäftigungsstrukturen. So wird dieser Wandel einerseits durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen und Globalisierung vorangetrieben und andererseits durch den technologischen Wandel und die damit zusammenhängende Vernetzung aller Arbeitsprozesse durch Informations- und Kommunikationstechnik. Dadurch wird es möglich, Arbeitszeit und Arbeitsort zu flexibilisieren. Für Arbeitnehmer ergeben sich damit Chancen, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Die ständige Erreichbarkeit über E-Mails und Mobiltelefon lässt allerdings die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit verschwimmen.

1.2 Politisches und gesellschaftliches Engagement auf europäischer und internationaler Ebene

Die europäische und nationale Politik hat die wachsende Bedeutung von Work-Life-Balance in der Gesellschaft erkannt und nimmt sich ihrer aktuell noch überwiegend unter dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. In der Europäischen Kommission beschäftigt sich seit 2014 Marianne Thyssen, Kommissarin für Beschäftigung, Soziales und Integration, mit Fragen wie Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie Chancengleichheit für Frauen und Männer. Auch die „Europäische Plattform für Investitionen in Kinder“ thematisiert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit dem Ziel, das Bewusstsein dafür zu erhöhen.

Work-Life-Balance ist auch eines der Kriterien des „OECD Better Life Index“, der das gesellschaftliche Wohlergehen in den OECD-Ländern anhand von elf Kriterien abbildet. Danach ist ein wichtiger Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die bei der Arbeit verbrachte Zeit. Hier steht Deutschland relativ gut da: So haben in Deutschland nur fünf Prozent der Beschäftigten sehr lange Wochenarbeitszeiten (über 50 Stunden pro Woche) und damit weniger als im OECD-Durchschnitt (13 Prozent).

Auch im Rahmen von Corporate-Social-Responsibility-Strategien (CSR) spielt eine verantwortungsvolle Personalpolitik



eine entscheidende Rolle. Der Europäische Verband der öffentlichen Arbeitgeber und Unternehmen (CEEP) verleiht seit 2008 das Europäische Label zur gesellschaftlichen Verantwortung (CSR Label). Der CEEP hat sich zum Ziel gesetzt, eine flächendeckende Implementierung von CSR in den kommunalen Unternehmen voranzutreiben und die EU-Institutionen auf das nachhaltige Wirtschaften dieser aufmerksam zu machen. Dazu verleiht der Verband das Label denjenigen Unternehmen, die nachweislich die CSR-Prinzipien und die Richtlinien der Europäischen Union, der Vereinten Nationen und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in die Unternehmenskultur integriert haben. In den Jahren 2008 bis 2014 sind bereits über 60 öffentliche oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen mit dem CEEP CSR Label ausgezeichnet worden.

Auch auf Bundesebene gibt es zahlreiche Initiativen: So haben mehrere Bundesministerien die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben auf ihrer Agenda. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat 2014 im Forschungsbericht „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben“ die Ausbreitung und Effektivität von Personalmanagementinstrumenten untersucht. Work-Life-Balance war dabei eine der Messgrößen für Arbeitsqualität.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) untersucht seit 2013 regelmäßig die Familienfreundlichkeit in deutschen Unternehmen. In seinem fünften Bericht „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“ hat das Bundesministerium erstmals auch die Sicht der Beschäftigten auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf einfließen lassen. Familienbewusste Arbeitszeiten thematisiert das BMFSFJ auch im gleichnamigen Leitfadens und bietet darin Unternehmen Unterstützung bei der Umsetzung einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung. Auf der Plattform „Erfolgsfaktor Familie“ bietet das Bundesministerium Unternehmen ein gemeinsames Netzwerk an und bündelt Informationen und Praxisbeispiele.

Neben den Aktivitäten auf politischer Ebene finden auch zahlreiche durch Unternehmen, Verbände oder andere Akteure ins Leben gerufene Initiativen und Forschungsvorhaben statt. Ein neuer Trend aus dem asiatisch-pazifischen Raum ist das sogenannte „Work-Life-Design“: Hochqualifizierte und gefragte Arbeitnehmer können sich heute den Ort, wo sie arbeiten wollen, und die Art, wie sie arbeiten wollen, selbst aussuchen. Fast ein Drittel der Arbeitnehmer wählt eine flexible Arbeitsweise. In diesem Zusammenhang stehen Unternehmen vor besonde-

ren Herausforderungen, Talente zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden: So reichen finanzielle Anreize und branchenübliche Aufstiegsmöglichkeiten oft nicht mehr aus. Vielmehr kommt es darauf an, dieser Arbeitnehmergruppe Möglichkeiten zu bieten, Berufs- und Privatleben perfekt auszubalancieren und zu integrieren. Beispielhaft genannt werden können hier Zusatzleistungen am Arbeitsplatz, wie Wellness-, Stressabbau- und Sportangebote oder Möglichkeiten, nicht nur berufliche, sondern auch persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungschancen wahrzunehmen.

1.3 Bedeutung von Work-Life-Balance für kommunale Unternehmen und Gründe für den Einsatz von Work-Life-Balance-Maßnahmen

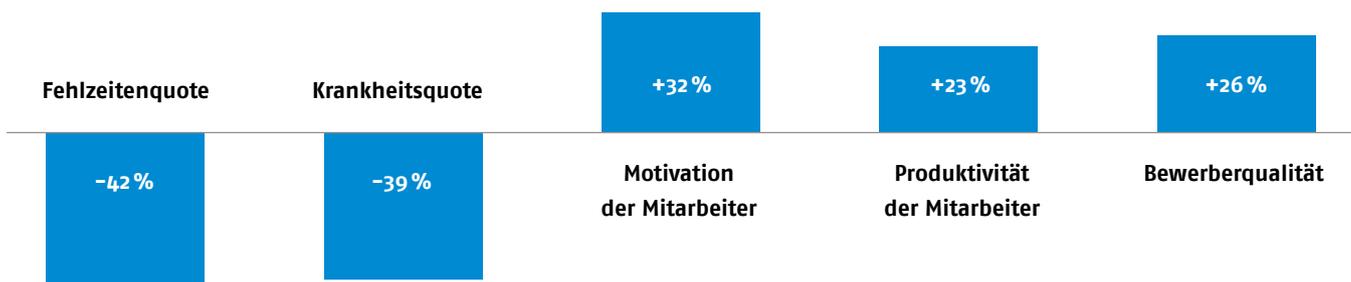
Work-Life-Balance und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik haben sich auch für kommunale Unternehmen zu einem strategischen personalpolitischen Arbeitsfeld entwickelt. Das Angebot von Maßnahmen, die den Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben fördern, ist für kommunale Unternehmen Teil ihrer Corporate Social Responsibility und kann gleichzeitig ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor und ein Wettbewerbsvorteil sein: Gesundheitsbezogene Angebote fördern die Mitarbeitergesundheit und können dazu beitragen, krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern jungen Müttern und Vätern beispielsweise den Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Informationsangebote und die Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen können die Produktivität und die Motivation von Mitarbeitern steigern. Eine mitarbeiterorientierte und bedarfsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit und Teilzeitangebote tragen dazu bei, Fachkräfte zu halten und zu rekrutieren. Insgesamt helfen alle genannten Maßnahmen, die Arbeitnehmer an das Unternehmen zu bin-



den, das Image zu verbessern und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

Auch die Ergebnisse des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016“ des BMFSFJ zeigen einmal mehr die Bedeutung von Familienfreundlichkeit auf: Für acht von zehn befragten Personalverantwortlichen und Geschäftsführern haben familienfreundliche Maßnahmen eine hohe Bedeutung für ihr Unternehmen. Auch andere Kennzahlen bestätigen, dass familienbewusste Arbeitgeber insgesamt profitieren. So verzeichnen sehr familienbewusste Unternehmen gegenüber Unternehmen mit einem geringen Familienbewusstsein deutlich bessere Werte bei der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter sowie bei der Bewerberqualität. Gleichzeitig weisen diese Unternehmen eine geringere Fehlzeiten- und Krankheitsquote auf.

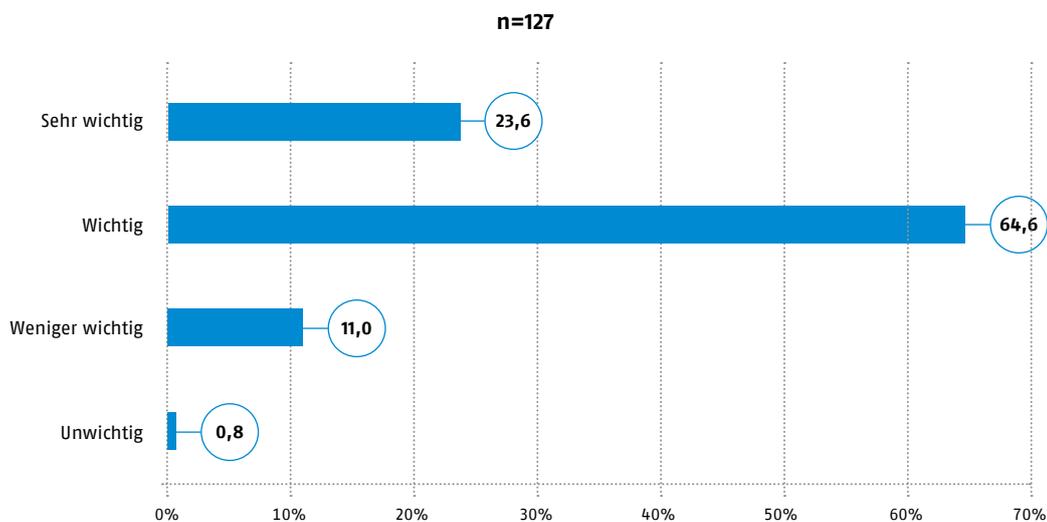
IM VERGLEICH VERZEICHNEN SEHR FAMILIENBEWUSSTE UNTERNEHMEN GEGENÜBER UNTERNEHMEN MIT EINEM GERINGEREN FAMILIENBEWUSSTSEIN DEUTLICH BESSERE KENNZAHLEN



Kommunale Unternehmen wissen, dass Work-Life-Balance-Maßnahmen im Rahmen der Personalpolitik einen entscheidenden Beitrag dazuleisten, sich als attraktive, familienorientierte und zukunftsweisende Arbeitgeber zu positionieren. Das bestätigen auch die Ergebnisse einer im März 2016 durchgeführten Umfrage des VKU unter seinen Mitgliedsunternehmen. Gut 88 Prozent der befragten kommunalen Unternehmen schätzen die

Bedeutung von Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig ein. Aus diesem Grund bieten sie ihrer Belegschaft zahlreiche Möglichkeiten an, Privat- und Berufsleben miteinander in Einklang zu bringen: Familienfreundliche Angebote wie flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten oder verschiedene Informations- und Beratungsmöglichkeiten gehören zu ihrem Repertoire, ebenso wie gesundheitsfördernde Maßnahmen.

WIE SCHÄTZEN SIE AKTUELL DIE BEDEUTUNG VON WORK-LIFE-BALANCE IN IHREM UNTERNEHMEN EIN?



© Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

Bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter, insbesondere bei heute gefragten Berufsbildern, spielt auch das Image des Arbeitgebers eine entscheidende Rolle für die Bewerber. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung steigt die Transparenz: Auf Unternehmensbewertungsplattformen wie „kununu“ oder „glassdoor“ informieren sich Bewerber über das Ansehen von Unternehmen. Insbesondere junge Bewerber nutzen diese Services.

Im Jahr 2020 werden junge Erwachsene, sogenannte „Millennials“ oder auch als Generation Y bezeichnet, etwa die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung weltweit ausmachen. Hier handelt es sich um die erste Generation, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein. Damit verkörpern die Fach- und Führungskräfte von morgen einen Wertewandel, den sie nun auch in die Berufswelt tragen. Daher

kommt es auch für kommunale Unternehmen insbesondere auf die Gestaltung des Bildes als interessanter, moderner und sozial verantwortlicher Arbeitgeber an.

Vor allem die aktive Kommunikation von Work-Life-Balance-Maßnahmen sowohl in Richtung der Belegschaft als auch in Richtung der Öffentlichkeit kann Unternehmen dabei helfen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Betrachtet man die Arbeitnehmerseite, so lässt sich feststellen, dass noch einiges zu tun ist, um den Vorstellungen der Beschäftigten sowie dem, was personalpolitische Leitlinien nahelegen, zu entsprechen. Das bestätigen die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im Rahmen des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016“ des BMFSFJ. Danach finden sich beispielsweise Maßnahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik auch für Beschäftigte ohne Kinder und pflegebedürftige Familienmitglieder in nur 42 Prozent der Unternehmen wieder, obwohl 81 Prozent der Beschäftigten in dieser Situation dem Thema Familienfreundlichkeit eine hohe Bedeutung beimessen.



02



› WORK-LIFE-BALANCE – MODEBEGRIFF ODER GELUNGENER ANSATZ



Gastbeitrag von Prof. Dr. Jutta Rump

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten waren die beiden entscheidenden Sphären im Leben der meisten erwachsenen Menschen – Beruf und Privatleben – klar voneinander abgegrenzt. Nach getaner „harter“ Arbeit in Büro oder Fabrik wartete zu Hause die verdiente Entspannung.

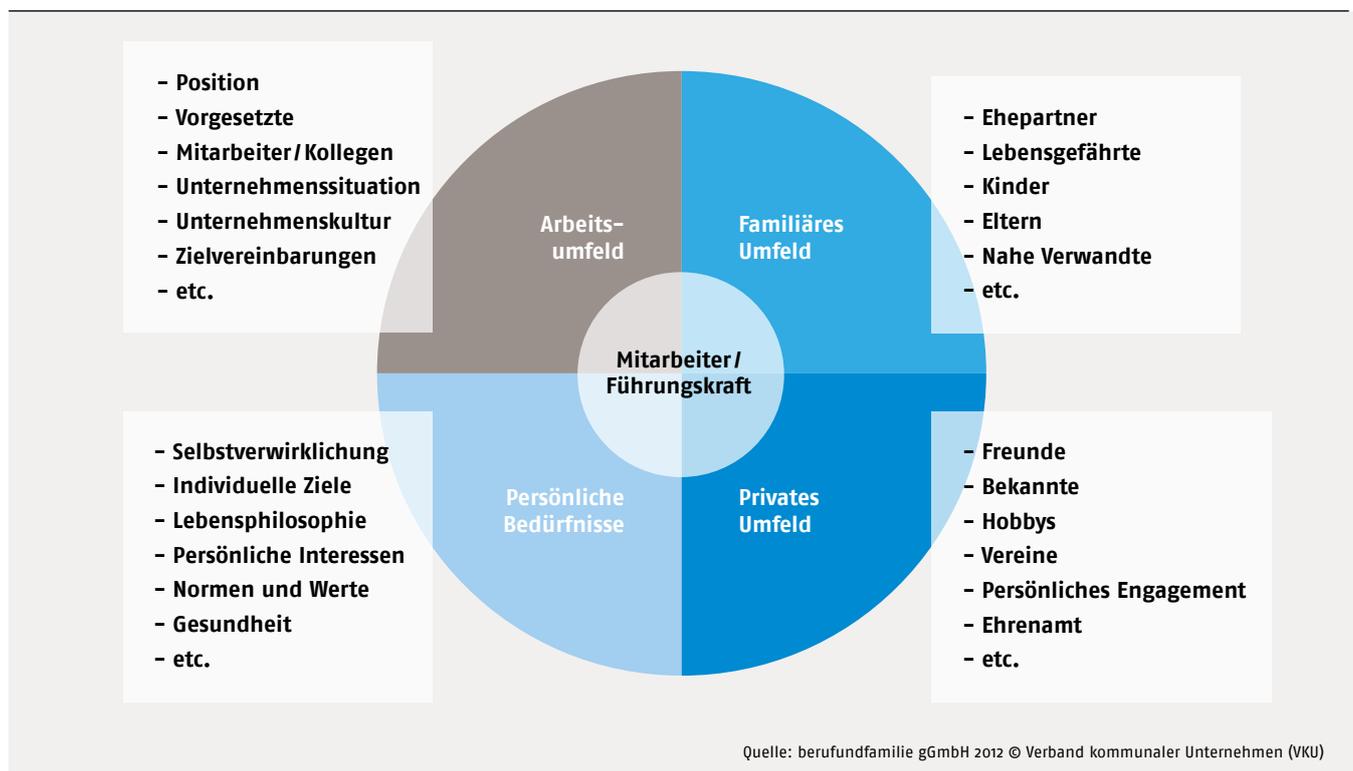
Dieses Bild existiert für die Mehrzahl der heutigen Arbeitnehmenden nicht mehr. Dazu trägt einerseits die zunehmende technologische Entwicklung bei. Handy, PC und DSL-Anschluss machen es für eine Vielzahl von Tätigkeiten möglich, nahezu von jedem Ort und zu jeder Zeit zu arbeiten. Andererseits lässt auch die Veränderung im Erwerbsverhalten des weiblichen Teils der Bevölkerung verbunden mit einem neuen gesellschaftlichen Rollenbild die alte Balance „kippen“. So ist plötzlich nicht mehr ohne weiteres auszumachen, inwieweit „Work“ oder „Life“ den Einzelnen be- oder entlasten. Nach einem anstrengenden Arbeitstag Hausaufgaben zu überprüfen, die Wohnung zu putzen oder Einkäufe für sich selbst oder ältere Familienangehörige zu erledigen, hat nicht mehr zwangsläufig den klassischen „Feierabend-Charakter“. Umgekehrt sehnen sich manche Mutter und mancher Vater angesichts nörgelnder Sprösslinge zuweilen an ihren „ruhigen“ Arbeitsplatz zurück.

Wo, wann und in welchem Maße der Einzelne Belastung empfindet und im Gegenzug „auftankt“, hängt also in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Work-Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Work“ und „Life“ einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt, das von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen gekennzeichnet ist.

Es zeigt sich: „Je mehr Facetten der Work-Life-Balance wir betrachten, umso schwerer wird dieser schillernde Begriff fassbar und umso weniger taugen die herkömmlichen klischeehaften Vorstellungen von diesem Thema.“ Denn sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird der Begriff der Work-Life-Balance nicht selten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt. Dies greift allerdings eindeutig zu kurz. Denn jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin – ganz gleich, welchen persönlichen Hintergrund er oder sie mitbringt – ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen be- und entlastenden Aspekten angewiesen, um physisch und psychisch gesund und damit auch arbeitsfähig zu bleiben. Die „Balance“ zwischen beiden Sphären impliziert im Sinne einer subjektiv empfundenen „Lebensqualität“ neben einem entsprechend ausgewogenen Zeitmanagement auch die Übereinstimmung der persönlichen Situation (Einkommen, Wohnverhältnisse, Arbeitsbedingungen, Familienbeziehungen, soziale Kontakte etc.) mit den individuellen Bedürfnissen und Zielen.¹

„Vereinfacht ausgedrückt, sind Work-Life-Balance-Konzepte Elemente einer Führungs- und Personalstrategie, die bei den Mitarbeitern einen positiven Erlebniszustand herstellen soll, indem die Bedürfnisse und die Erwartungen im außerberuflichen Bereich erfüllt werden und sich dabei in einem ausgeglichenen Verhältnis zu beruflichen Bedürfnissen und Erwartungen befinden.“²

DIE ABBILDUNG ZEIGT DIE VIER WESENTLICHEN BEREICHE, DIE AUF DIE WORK-LIFE-BALANCE WIRKEN:³



Work-Life-Balance – ein Gewinn für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft?

Arbeitgeber sind gleichermaßen Auslöser, Betroffene und Gestalter der Vereinbarkeitsproblematik. So verursachen sie einerseits naturgemäß das Spannungsfeld zwischen beruflicher und privater Sphäre. Andererseits jedoch leiden Arbeitgeber vielfach ebenso unter einer unzureichenden Vereinbarkeit, die letztlich Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und Wertschöpfung mit sich bringt. Schließlich sind sie es, die über die entscheidenden Stellschrauben verfügen, um die Vereinbarkeit zu verbessern.⁴ Von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden erhoffen sich Arbeitgeber folgende Effekte:⁵

- Abbau von Interessenskonflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -produktivität
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber
- Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft alternder Belegschaften
- Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten und der Fluktuation
- Steigerung der Selbstorganisation der Arbeitnehmenden
- Flexibilisierung von Abläufen und Mitarbeiterkontingenten
- Erhalt des Know-how durch verringerte Abwesenheitszeiten aus privaten Gründen
- Unterstützung beim Aufbau extrafunktionaler Kompetenzen, die in außerberuflichem Engagement erworben werden können (z. B. soziale und kommunikative Kompetenzen sowie die Fähigkeit zu Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme)

Auf gesellschaftlicher Ebene lassen sich ebenfalls positive Effekte einer ausgewogenen Work-Life-Balance identifizieren:⁶ So lassen sich beispielsweise die Auswirkungen der demografischen Entwicklung abschwächen.

Auch für Arbeitnehmende bringt eine gute Work-Life-Balance nicht zu unterschätzende Vorteile mit sich:⁷

- Verringerung gesundheitsbelastender Stress-Situationen
- Schaffung von Freiräumen für sportliche beziehungsweise gesundheitsförderliche Aktivitäten
- Möglichkeit einer verlässlicheren Planung im privaten und beruflichen Bereich

- Gewinnung von Optionen für Weiterbildung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Ermöglichung eines gesünderen und zufriedeneren verlängerten Erwerbslebens
- Verbesserung der Chancen für Frauen, ihre beruflichen Ziele zu verwirklichen und ökonomische Unabhängigkeit zu erlangen
- Schaffung zusätzlicher Handlungsmöglichkeiten in der individuellen Lebensführung, da aus zwangsläufigen „Entweder-oder“-Entscheidungen „Sowohl-als-auch“-Lösungen werden
- Stärkung der Verstetigung von Erwerbsverläufen, v. a. für Frauen
- Erhalt des Know-how durch verringerte Abwesenheitszeiten aus privaten Gründen
- Verbesserung der Möglichkeiten zur Pflege sozialer Beziehungen

Work-Life-Balance – die betriebliche Praxis

Festzuhalten gilt, dass die Anzahl betrieblicher Work-Life-Balance-Konzepte in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Vorrangig werden flexible Arbeitszeitmodelle gefördert, gefolgt von Maßnahmen zur Verbesserung der Betreuungssituation für Eltern sowie gesundheitsförderliche Aktivitäten.⁸

Während Work-Life-Balance noch immer einen „Modebegriff“ darstellt, zu dem sich einerseits vielfältige wissenschaftliche Beiträge finden und den andererseits auch Wellness-Anbieter und Persönlichkeits-Trainer für ihre Zwecke nutzen, erfährt die Begrifflichkeit durchaus auch vermehrt Kritik. So halten einige Experten „Work-Life-Balance“ für eine Fehlbenennung, da der Begriff impliziert, dass Arbeit nicht zum Leben gehört. Und auch viele Arbeitgeber nehmen inzwischen aufgrund der verbreiteten Eingrenzung der Work-Life-Balance-Thematik auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Abstand bei der Benennung entsprechender Konzepte und Strategien.⁹

Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von Maßnahmen im Rahmen von Work-Life-Balance-Konzepten identifizieren:¹⁰

- Externe Entlastungsangebote, wie z. B. Putz- oder Einkaufsdienste, Kinderbetreuung, Schulden- oder Konfliktberatung
- Interner Kulturwandel, z. B. durch neue Modelle in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsformen, Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern zum Thema Work-Life-Balance beziehungsweise Diversity, Stressmanagement und -vermeidung

¹ Vgl.: Haufe-Akademie / Hochschule Deggendorf (2009), S. 7.; Kastner, M. (2004), S. 1 – 5; 22 ff.

² Beile, J. / Jahnz, S. (2007), S. 88.

³ Haufe-Akademie / Hochschule Deggendorf (2009), S. 7.

⁴ Vgl.: Auer, M. (2000), S. 67 – 84.

⁵ Vgl.: Bertelsmann Stiftung (2007), S. 10 – 11; Prognos AG (2005), S. 4 – 7; 28 – 29; BMFSFJ (2010), S. 135; Beile, J. / Jahnz, S. (2007), S. 87 – 88.

⁶ Bertelsmann Stiftung (2007), S. 10 – 11; Prognos AG (2005), S. 4 – 7; 28 – 29.

⁷ Vgl.: Prognos AG (2005), S. 6; 28 – 29.

⁸ Vgl.: Haufe-Akademie / Hochschule Deggendorf (2009), S. 14; Prognos AG (2005), S. 4.

⁹ Vgl.: Erler, G. A. (2005), S. 151 – 152.

¹⁰ Vgl.: Erler, G. A. (2005), S. 153.



Dabei zeigt sich, dass Arbeitgeber sich eher im Bereich externer Entlastungsangebote engagieren als konsequent einen internen Kulturwandel anzustoßen.

Gerade die Unternehmenskultur ist allerdings als entscheidend für den Erfolg einzustufen. Denn wenn die Nutzung von Sabbaticals, flexiblen Arbeitsmodellen etc. letztlich zu einer geringen Wertschätzung seitens der Vorgesetzten und verringerten Karriereperspektiven führt, löst dies mehr Belastung und Unzufriedenheit aus, als dass es Entlastung bringt und Motivation fördert. Zudem werden gut gemeinte Angebote letztlich nicht genutzt. Daher muss neben der Wertschätzung aller Beschäftigtenengruppen auch für eine Akzeptanz außerberuflicher Belange, Respekt und Fairness sowie die Förderung von Eigenverantwortung geworben werden.

Führungskräfte müssen sich in doppelter Hinsicht mit der Thematik der Work-Life-Balance auseinandersetzen. Einerseits im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitenden gegenüber sowie in dem Bestreben, deren Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit aufrechtzuerhalten. Andererseits aber auch im eigenen Erleben. So zeigen Befragungen unter Führungskräften, dass diese mit ihrer eigenen Work-Life-Balance vielfach hochunzufrieden sind, jedoch keine Ansätze finden, diese zu verbessern. Wichtig in der Praxis ist daher neben einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen auch die Wahrnehmung der Vorbildfunktion. Denn sonst entsteht bei Mitarbeitenden leicht das Gefühl, ihre gelingende Work-Life-Balance sei für die Führungskraft ein Zeichen mangelnden Engagements.¹¹

In persönlichen Gesprächen beziehungsweise in einem Teil des Mitarbeitergespräches sollte es deshalb auch um die Fragestellung der Work-Life-Balance gehen. Dazu gehört sowohl die Frage, inwieweit die Beschäftigten Arbeit und Leben als ausba-

lanciert wahrnehmen. Er gehört aber auch dazu, Wünsche an die Führungskraft, das Team und die Gesamtorganisation zu äußern, die bei einer Verbesserung der Work-Life-Balance unterstützend wirken könnten.¹²

Konkrete Maßnahmen, eine gute Work-Life-Balance zu realisieren, finden sich insbesondere im organisatorischen Bereich, beispielsweise in Form flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, aber auch durch offene und mobile Strukturen in Bezug auf Tätigkeitsfelder und Einsatzgebiete. Gerade vollzeitnahe Teilzeitmodelle werden künftig bei den Arbeitnehmenden stark nachgefragt werden. Dabei sollte stets bedacht werden, dass Flexibilität durchaus ambivalent zu betrachten ist, da sie genau die Tendenzen der Überlastung, denen sie entgegenwirken soll, ebenso verstärken kann. Flexible Arbeitszeiten und -orte, die Reduzierung von Kontrolle und die Übertragung der Selbstorganisation auf Mitarbeiter tragen dazu bei, dass die Grenzen zwischen privatem und beruflichem Bereich zunehmend verschwimmen. Dies kann, wie bereits dargestellt, die Motivation, Zufriedenheit und Produktivität des Einzelnen stärken und ihm helfen, seinen beruflichen und privaten Verpflichtungen, Bedürfnissen und Wünschen gleichermaßen gerecht zu werden. Flexibilität im Arbeitsprozess bedeutet allerdings – so die Ergebnisse soziologischer Studien – nicht zuletzt die kurzfristige Anpassung an Arbeitsanforderungen und nicht etwa primär die Berücksichtigung von Bedürfnissen und Wünschen des Einzelnen. Auch weisen immer mehr Studien darauf hin, dass flexible Arbeitszeiten sich nicht per se positiv auf die Work-Life-Balance auswirken. Vielmehr ist dazu eine gewisse Kontrolle des Einzelnen über die Lage seiner Arbeitszeiten erforderlich, d.h., dem Einzelnen werden zusätzliche Kompetenzen der Selbststeuerung abgefordert, die nicht jeder automatisch mitbringt.¹³

PROF. DR. JUTTA RUMP

Prof. Dr. Jutta Rump ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigs-hafen. Seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den 8 wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum. Neben zahlreichen weiteren Aktivitäten ist sie u. a. Themenbotschafterin „Diversity und Demografie“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales BMAS.

¹¹ Vgl.: Frey, D./Kerschreiter, R./Raabe, B. (2004), S. 312.

¹² Vgl.: Frey, D./Kerschreiter, R./Raabe, B. (2004), S. 317–318.

¹³ Vgl.: Frey, D./Kerschreiter, R./Raabe, B. (2004), S. 312–318; Beile, J./Jahnz, S. (2007), S. 87–95; Erler, G. A. (2005), S. 153; BMFSFJ (2010), S. 139–140; Jurczyk, K./Lange, A./Szymenderski, P. (2005), S. 24; Kastner, M. (2004), S. 17.





03



› WORK-LIFE-BALANCE ALS CHANCE VERSTEHEN

Gastbeitrag von Anika Klug-Winter und Melanie Köpke

Im Grunde möchten wir alle Zeit zum Arbeiten *und* Zeit zum Leben haben. Wenn die Gedanken an die Arbeit überhandnehmen und sie das eigene Leben zunehmend beeinträchtigen, müssen wir etwas unternehmen.

Die andere Situation ist, dass uns das Privatleben so stark einspannt, dass die Arbeit darunter leiden kann. Dem Menschen gelingt es nicht, „alles unter einen Hut zu bringen“. Verschiedene Lebensphasen erfordern verschiedene Lebensmodelle. Ein Hochschulabsolvent möchte beispielsweise erst einmal Karriere machen. Ein frischgebackener Familienvater benötigt zunächst mehr Zeit für die Familie. Stressanfällige Mitarbeiter benötigen sinnvoll über den Tag verteilte Pausen und flexiblere Arbeitszeiten, um wieder das Gleichgewicht zu finden.

Jeder Arbeitnehmer steht vor der Herausforderung, Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Es ist eine Waage, die fein austariert werden muss. Zeigt die Waage immer wieder Ausschläge in eine Richtung, gerät sie aus dem Gleichgewicht und mit ihr der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin: Die Work-Life-Balance ist gestört.

Eine austarierte Waage, die gelegentliche Schwankungen in die eine oder andere Richtung verkraftet, beweist eine gelungene Work-Life-Balance. Dennoch ist auch sie kein Garant für eine dauerhafte Ausgewogenheit und Stabilität. Änderungen im Privaten, wie Geburten, Scheidungen und Trauerfälle, üben immensen Einfluss auf die eine Seite aus. Verschiedene Lebensphasen erfordern verschiedene Lebensmodelle und immer wieder erneut ein Austarieren. Die andere Seite wird beeinflusst von Arbeitgebern und Kollegen, aber auch von Faktoren wie Arbeitspensum, Druck und Klima.

Warum sollten sich Unternehmen mit Work-Life-Balance beschäftigen?

Die Arbeitswelt verändert sich rapide. Heute müssen die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung, Kooperations- und Selbstmanagementfähigkeiten mit sich bringen, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Die Herausforderung für die Betriebe besteht darin, sich im Klaren darüber zu sein, dass die steigenden Belastungen der Mitarbeitenden vermehrt zu stressbedingten psychischen Erkrankungen führen können. Auch Sinn- und Motivationsverlust, Erschöpfung bis hin zum Burnout-Syndrom und damit der Verlust von Gesundheit, Lebensqualität und Leistungsvermögen können die Folge einer ungleichen Verteilung von Arbeit und Privatleben sein.

Das Konzept der Work-Life-Balance beschäftigt sich mit der Frage, wie Familien- und Arbeitspflichten in Einklang gebracht werden können. Das Konzept zielt auf einen Zustand der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben ab. Folgende positive Auswirkungen konnten aufgrund von Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance in Betrieben festgestellt werden:

- Geringere Fehlquote der Mitarbeiter durch weniger Krankenstände
- Gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Mitarbeiter

- Kein Verlust von eingearbeiteten Fachkräften nach Mutterschutz / Elternzeit
- Stärkere Bindung guter und wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen
- Höhere Leistung und Motivation der Mitarbeiter durch fokussiertes Arbeiten
- Verringerung bezahlter Überstunden
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Höhere Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Arbeitszeitanpassung an Arbeitsbelastung
- Positive Effekte auf das Arbeitsklima
- Vorteile bei der Gewinnung neuer Arbeitskräfte
- Kostenersparnis durch geringere Fluktuation
- Positives Image durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Unternehmenskultur

Wie kann Work-Life-Balance im Unternehmen aufgebaut werden?

Zunächst sollte eine eingehende Betrachtung der Arbeitsorganisation erfolgen. Organisatorische Dissonanzen führen immer wieder zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter und können kontraproduktiv auf Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken. Dementsprechend sollte schon vor der Einführung von Work-Life-Balance-Instrumenten mit den Mitarbeitenden zusammengearbeitet werden. In verschiedenen Umfragen können Meinungen zur derzeitigen Arbeitssituation oder zu bestimmten Work-Life-Balance-Dimensionen erfasst werden. Auf dieser Basis sollten gemeinsam Ziele formuliert werden. Im Idealfall arbeiten Vertreter aller relevanten Akteursgruppen in einem Projektteam gemeinsam an den Zielen.

Im nächsten Schritt werden zusammen mit den Mitarbeitern Regeln zur Work-Life-Balance aufgestellt, die die Flexibilität der Arbeitnehmer, aber auch die des Arbeitgebers im Arbeitsalltag definieren. Auch externe Interessengruppen sollten dabei berücksichtigt werden. Wichtig ist es, bei der Erstellung von Regeln und der nachfolgenden Umsetzung der Maßnahmen in kleinen Schritten vorzugehen. Der Wandel hin zu einer sinnvollen Work-Life-Balance wird am besten inkrementell funktionieren.

Notwendig für den Erfolg der Maßnahmen ist, dass während des Wandels immerfort der Dialog mit den Mitarbeitern gesucht wird. Die durch die Veränderungen erwarteten Verbesserungen müssen von den Beschäftigten verstanden werden. Auch sollte Unterstützung angeboten werden, um die Veränderungen anzunehmen und umzusetzen. Führungskräfte, die die Veränderungen vorleben, bieten eine gute Orientierung für die Mitarbeiter. Weil Führungskräfte eine entscheidende Rolle einnehmen, ist die Sensibilisierung dieser eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Maßnahmen hierfür können Führungsgespräche, Informationsveranstaltungen sowie Coachings oder Workshops sein.



Der fortlaufenden Verbesserung entsprechend, sollten eingeführte Instrumente regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf entsprechend angepasst werden. Dabei sollte nicht nur der Output, also die reine Inanspruchnahme im Fokus stehen, sondern sollten auch die Folgen auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder den Krankheitsstand evaluiert werden. Die Kausalität zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und Outcome-Kennzahlen ist dabei jedoch immer kritisch zu betrachten.

Fazit:

Wenn es Unternehmen gelingt, mit den Mitarbeitenden gemeinsam die Waage zwischen Berufs- und Privatleben ins Gleichgewicht zu bringen und auch dauerhaft dort zu stabilisieren, wird eine Basis geschaffen, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig aufrechterhält. Der Schwerpunkt muss auf einer breiten Betrachtung möglicher Handlungsfelder liegen, die über die bloße Betrachtung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinausgehen. Unternehmen, die flexible Regelungen hinsichtlich

der Arbeitszeit schaffen, Unterstützungsangebote für bestimmte Lebensphasen etablieren und nicht vergessen, mitarbeiterfreundliche Führungssysteme zu entwickeln, sind auf einem guten Weg, die Work-Life-Balance zu fördern.

ANIKA KLUG-WINTER UND MELANIE KÖPKE

Anika Klug-Winter (Diplom-Betriebswirtin) und Melanie Köpke (Bachelor of Arts Business Administration) sind tätig für die uve GmbH für Managementberatung in Berlin.

Die uve GmbH für Managementberatung berät Unternehmen seit mehr als 25 Jahren in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement, Qualitäts-, Umwelt- und Risikomanagement, Organisationsentwicklung und Projektsteuerung.

» DAS CARNA-VERBUNDPROJEKT DER UVE GMBH FÜR MANAGEMENTBERATUNG IN KOOPERATION MIT DEM VKU ABFALLWIRTSCHAFT UND STADTREINIGUNG VKS

Das CARNA-Verbundprojekt der uve GmbH für Managementberatung in Kooperation mit dem VKU Abfallwirtschaft und Stadtreinigung VKS ist ein 2007 zum Leben erwecktes umfassendes Konzept, das die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und vor allem die Arbeitsbereitschaft der Beschäftigten in den Blickpunkt stellt. Ziel des Projektes ist es, die Ursachen arbeitsbedingter Belastungen zu erkennen und diesen mittels

passgenauer Arbeitsgestaltungsmaßnahmen entgegenzuwirken, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und das Bewusstsein hinsichtlich einer gesunden Lebens- und Arbeitsweise zu stärken.

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance spielen damit für die „CARNA-Betriebe“ eine wichtige Rolle und werden auf den zweimal im Jahr stattfindenden Erfahrungsaustauschen gern diskutiert.

Weitere Informationen unter www.carna-verbund.de



04

› MASSNAHMEN ZUR VEREINBARKEIT

Um dem demografischen Wandel wie auch dem Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen, setzen kommunale Unternehmen zunehmend auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Dies bestätigen die Ergebnisse einer vom Verband kommunaler Unternehmen im März 2016 durchgeführten Befragung von 127 Stadtwerken, kommunalen Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetrieben sowie kommunalen Wasser- und Abwasserbetrieben.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die individuelle Arbeitszeitgestaltung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein gesundes Arbeitsumfeld bei den befragten Mitgliedsunternehmen eine wichtige Rolle spielen. Bereits heute unternehmen die Betriebe viel, um ihren Beschäftigten eine ausgewogene Lebenssituation zu ermöglichen. Befinden sich Mitarbeiter in einer unausgewogenen Lebenssituation, überträgt sich dies auf die erbrachte Leistung während der Arbeit. So schätzen 88,2 Prozent der Befragten die Bedeutung der Thematik Work-Life-Balance als sehr wichtig oder wichtig ein – vor allem auch für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens (89,2 Prozent).

90,5 Prozent der befragten Unternehmen finden, dass vielfältige Work-Life-Balance-Angebote die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten verbessern, was langfristig zu motivierteren Mitarbeitern führt, die auch seltener fehlen. 77 Prozent der Unternehmen sind zudem der Auffassung, dass bewusste Work-Life-Balance-Aktivitäten die Mitarbeiterbindung erhöhen und Fluktuation vermindern können. Das ist ein wichtiger Aspekt, denn die Personalsuche und Einarbeitung neuer Beschäftigter kosten viel Zeit und Geld. 54 Prozent sehen ferner einen direkten Zusammenhang zwischen Angeboten zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und der erfolgreichen Gewinnung neuer Mitarbeiter. Damit verschaffen sich die kommunalen Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte eine gute Ausgangsposition.

Die Bedeutung von Work-Life-Balance-Angeboten wird vor allem für die bereits im Unternehmen beschäftigten Personen als wichtig empfunden. So sehen 59,5 Prozent der befragten Unternehmen Angebote zur Verbesserung der Work-Life-Balance als wichtige Maßnahme, um den gestiegenen Ansprüchen der Beschäftigten zu entsprechen. Nur knapp 40 Prozent der Befragten nutzen ihre Maßnahmen für die Außendarstellung des Unternehmens. Dabei kann das Herausstellen einer guten Work-Life-

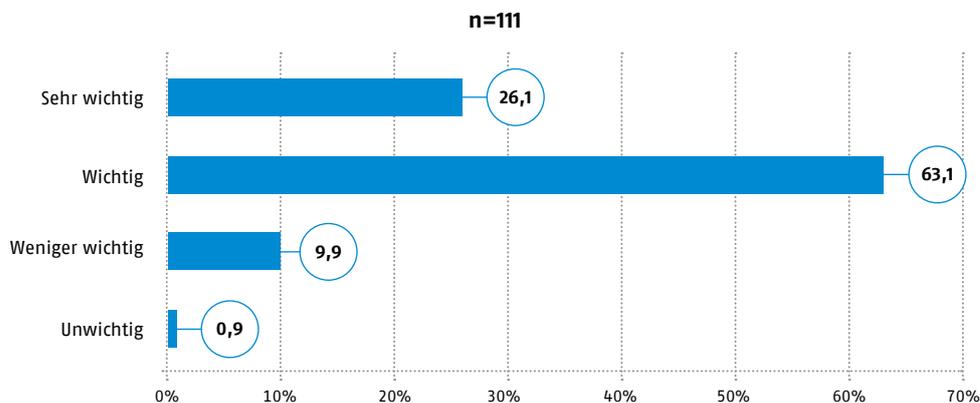
Balance ein Wettbewerbs- und Innovationsvorsprung gegenüber anderen Arbeitgebern sein.

Gerade für Familien ist es wichtig, neben dem Berufsalltag auch Zeit füreinander zu haben. „Familien benötigen Zeit, um überhaupt als Familien bestehen zu können, und Zeit für die vielen alltäglichen Synchronisationserfordernisse und Abstimmungen zwischen Arbeitszeiten, Betriebszeiten, Öffnungszeiten oder Pflegezeiten“, bringt es die Arbeitspsychologin Prof. Dr. Ulrike Hellert auf den Punkt.

Für Unternehmen, die ihre Personalpolitik familienfreundlich gestalten, zahlt sich dies auch betriebswirtschaftlich aus, wie eine repräsentative Unternehmensumfrage vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik von 2013 zeigt. Im direkten Vergleich zeigt sich, dass die Fehlzeitenquote in sehr familienbewussten Unternehmen um 12 Prozent und die Krankheitsquote um 22 Prozent geringer ist als im Gesamtdurchschnitt der Unternehmen. Im Gegensatz dazu zeigt sich für die wenig familienbewussten Unternehmen eine um 48 Prozent höhere Fehlzeitenquote und eine um 27 Prozent höhere Krankheitsquote im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt.

Aber auch hinsichtlich des familienbewussten Images, der Mitarbeitermotivation, der Qualität der Bewerberinnen und Bewerber, der Produktivität der Mitarbeiter sowie des Aufbaus betriebsspezifischen Wissens sind die besonders familienbewussten Unternehmen deutlich besser aufgestellt als wenig familienbewusste Unternehmen. Zum einen binden familienfreundliche Arbeitszeitmodelle Fachkräfte langfristig an das Unternehmen, was Know-how im Betrieb hält und hohe Rekrutierungskosten einspart. Zum anderen können moderne Arbeitszeitmodelle Unternehmen auch für Fachkräfte interessant machen und somit einen positiven Effekt auf das Employer Branding haben.

WIE SCHÄTZEN SIE DIE BEDEUTUNG VON WORK-LIFE-BALANCE-INSTRUMENTEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG IHRES UNTERNEHMENS EIN?



Als wirksamstes Mittel für die individuelle und ausgewogene Lebenssituation der Beschäftigten werden von befragten Unternehmen „Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit“ bewertet. Ebenfalls wichtig erscheinen gesundheitsbezogene Angebote sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weniger Bedeutung wird derzeit noch der Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen zugemessen. Die vier genannten Themenbereiche werden in den folgenden Kapiteln vertieft betrachtet. Relevante Praxisbeispiele kommunaler Unternehmen ergänzen die Informationen und zeigen auf, welche Maßnahmen möglich sind und wie diese umgesetzt wurden.

4.1 Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit

Ein zentrales, wenn nicht sogar das wichtigste Instrument überhaupt, um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf zu gewährleisten, ist eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Diese schafft Freiräume, die sinnvoll für die Familie, Freunde, Hobbys etc. eingesetzt werden können und somit zu einer ausgewogenen Lebensgestaltung beitragen.

Für die flexible Gestaltung der Arbeitszeit kommen verschiedene Maßnahmen zur Regelung der Dauer und Verteilung von Arbeitszeiten, zur Verwaltung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes in Frage.

Arbeitszeitdauer und -verteilung

Die Umfrage des VKU zeigt, dass viele der befragten Unternehmen ihren Arbeitnehmern schon heute vielfältige Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der eigenen Arbeitszeit anbieten wie Teilzeit- oder Gleitzeitangebote. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Inanspruchnahme dieser Angebote durch die Beschäftigten. Während im Verwaltungsbereich häufig bis sehr häufig davon Gebrauch gemacht wird, werden die angebotenen Möglichkeiten von Teilzeit oder Gleitzeit im gewerblichen Bereich eher selten bis sehr selten von den Beschäftigten genutzt.

Dabei heißt Teilzeit nicht immer halbtags. Auch flexible Lösungen für verschiedene Wochentage lassen sich realisieren und unterstützen Beschäftigte in verschiedenen Lebenssituationen. Wichtig ist es, die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den betrieblichen Erfordernissen abzugleichen und dann gemeinsam Lösungen zu finden. Die kommunalen Unternehmen sind zudem sehr daran interessiert, qualifizierte und langjährige Mitarbeiter entsprechend den eigenen Wünschen und Bedürfnissen auch wieder in Vollzeit zu beschäftigen. So bleibt den Betrieben Wissen und Können erhalten. 77,1 Prozent der Befragten

bieten ihren Beschäftigten daher bei Teilzeit ein Rückkehrrecht auf Vollzeit an. In Deutschland arbeiten überwiegend Frauen in Teilzeit. Die Teilzeitquote der abhängig sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen betrug im Jahr 2014 laut Statistischem Bundesamt 47 Prozent, die der Männer 9 Prozent. Als Hauptgrund mit einem Anteil von 29 Prozent wurden hier die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Erwachsenen angegeben beziehungsweise andere familiäre oder persönliche Verpflichtungen.

Ein sehr beliebtes und häufig genutztes Instrument aller Beschäftigten ist die Möglichkeit, Überstunden in freien Tagen (Gleittagen) abzugelten. Dies bieten über 95 Prozent der befragten Unternehmen ihren Beschäftigten an. 77,3 Prozent der Unternehmen gehen dabei noch weiter und bieten die Wahlmöglichkeit zwischen Freizeit und monetärem Ausgleich bei Mehrarbeit. Mit diesem Angebot können die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten sehr gut berücksichtigt werden.

Verwaltung der Arbeitszeit

Arbeitszeitkonten sind die üblichen Instrumente zur Verwaltung von Arbeitszeit. In Kombination mit einem Kurzzeitkonto und einem Langzeitkonto erwächst daraus ein flexibles lebensphasenorientiertes Arbeitszeitmodell. Das Kurzzeitkonto umfasst in der Regel einen zeitlichen Rahmen von einem Jahr und wird in Stunden und Minuten geführt. Demgegenüber wird ein Langzeitkonto in Geld geführt und kann über mehrere Jahre genutzt werden, z. B. für Sabbatical oder die Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit in späteren Berufsphasen. Die Einführung von Langzeitkonten kann daher für die dauerhafte Lebensplanung der Beschäftigten hilfreich sein. Nicht für alle Beschäftigten – besonders im gewerblichen Bereich – ist es möglich, bis zum Renteneintritt in den teilweise körperlich sehr anstrengenden Berufen zu arbeiten. Vielleicht bieten Langzeitkonten hier eine sinnvolle Möglichkeit für einen früheren Arbeitsausstieg. Bisher bieten dies nur knapp 30 Prozent der befragten Unternehmen an. So geben aber 9,3 Prozent an, dass sich diese Maßnahme in der Planung befindet, was dem höchsten in der Umfrage erzielten Planungswert entspricht.

Die Inanspruchnahme von unbezahltem Urlaub, den 79,8 Prozent der befragten Unternehmen ermöglichen, wird in der Umfrage mit sehr selten bewertet. Für den einzelnen Mitarbeiter kann solch eine Lösung im besonderen Fall allerdings „unbezahlbar“ sein.

Jahreszeitlich unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten werden in über der Hälfte der Unternehmen im gewerblichen Bereich angeboten. Gerade bei schwankenden Auftragslagen hilft es, hier im Vorfeld verlässliche Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte zu finden.

Arbeitsort

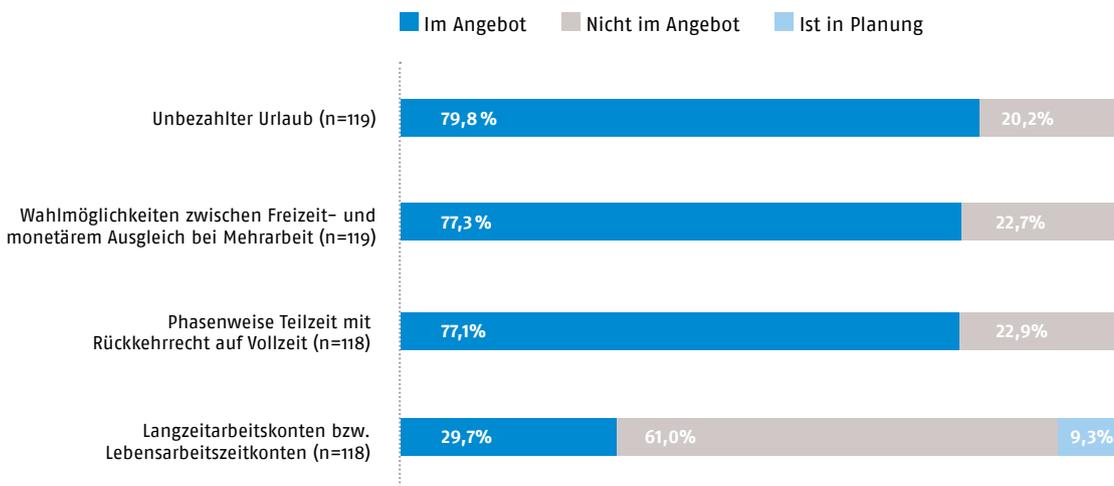
Die Nachfrage nach Homeoffice-Angeboten nimmt stetig zu. Kommunale Unternehmen sind in diesem Bereich gut aufgestellt. Über die Hälfte der befragten kommunalen Unternehmen bieten diese Möglichkeit in der Verwaltung bereits an. Hierbei steht vor allem die alternierende Homeoffice-Arbeit im Vordergrund. Gelegentliche Homeoffice-Einsätze bieten eine gute Möglichkeit, Familie und Beruf oder auch andere Verpflichtungen zu organisieren, und bieten so Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Studien zeigen, dass Beschäftigte im Homeoffice konzentrierter arbeiten. Insbesondere für Mütter wird der Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtert. Väter können sich damit mehr an Familienaufgaben beteiligen. Nicht zuletzt steigern diese Angebote auch immer die Attraktivität des Arbeitgebers. Jedoch bedarf gerade diese Form der Arbeitsgestaltung klarer Strukturen, guter und sicherer technischer Lösungen sowie einer Vertrauenskultur im Unternehmen.

Längst nicht bei allen Tätigkeiten ist das Arbeiten von zu Hause aus möglich. Insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen können Beschäftigte von den Vorteilen selten oder gar nicht profitieren. Im gewerblichen Bereich müssen daher andere Lösungen gefunden werden.

Fazit:

Beim Arbeitszeitmanagement haben die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Flexibilisierung. Je nach den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten bieten sich verschiedene Arbeitszeitmodelle an, die helfen, das Privatleben mit den beruflichen Herausforderungen in Einklang zu bringen. Insbesondere das Miteinander von Arbeitgeber und Beschäftigten macht das Unternehmen stark. Die Lösungen müssen gleichzeitig die betrieblichen Belange wie die privaten Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Grundlagen für das Gelingen sind das Arbeitsklima und Vertrauen untereinander.

WELCHE LÄNGERFRISTIGEN MASSNAHMEN ZUR INDIVIDUELLEN ARBEITSZEITGESTALTUNG BIETET IHR UNTERNEHMEN AN?



© Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

Best-Practice-Beispiele zur Gestaltung der Arbeitszeit

Zweckverband Wasserversorgungsgruppe Freising-Süd

39 Beschäftigte

www.wasserzv.de

Worum geht es?

Flexibles Arbeitszeitmodell für alle Beschäftigten

Der Zweckverband Freising-Süd befindet sich im nördlichen Speckgürtel von München. Die Landkreise um München haben bei einer Arbeitslosenquote von circa 2 Prozent faktisch Voll-

beschäftigung. Die vielen DAX-Konzerne und der hohe Anteil von mittelständischen Unternehmen machen es schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Das Lohn- und Gehaltsniveau dieser Unternehmen übersteigt bei weitem die Vergütung durch TVöD oder TVV. Aus diesen Gründen muss sich ein kommunales Unternehmen wie unser Zweckverband mit verschiedenen Maßnahmen auseinandersetzen, um attraktiv für Mitarbeiter und für potenzielle Bewerber zu sein.

Unsere größte Herausforderung war und ist, dass wir in allen Bereichen des Unternehmens zu unseren normalen Dienstzeiten (Mo-Do 8-16 Uhr und Fr 8-12 Uhr) erreichbar sind. Diese Funktionszeiten sollten möglichst optimal besetzt sein.



Die klassische Gleitzeit kam deshalb nicht in Frage, da wir gerade im technischen Bereich mit festen Teams arbeiten, die nicht funktionieren, wenn ein Teammitarbeiter am Morgen fehlt. Beim Zweckverband gibt es deshalb keine Gleitzeit mit Kernzeit, sondern flexible Arbeitszeiten. Damit kann jeder Mitarbeiter flexibel über den ganzen Tag verteilt „Gleitzeit“ nehmen, vorausgesetzt, er hat dies vorher mit dem jeweiligen Vorgesetzten abgesprochen. Um dieses flexible Arbeitszeitmodell zu gewährleisten, wurden verschiedene Stellen doppelt besetzt. Hier hat es sich bewährt, dass wir mit unseren verschiedenen Zeitmodellen arbeiten können.

Gerade in der Verwaltung ist es uns dadurch möglich, auf die Bedürfnisse und Lebensumstände der Mitarbeiter einzugehen und deren Tagesrhythmen zu berücksichtigen. Von neun weiblichen Verwaltungsangestellten arbeiten sechs an unterschiedlichen Tagen und Zeiten. Die Wochenstunden teilen sich in 15, 21,5, 24, 26 und 30,5 auf. In der technischen Verwaltung arbeiten beide Mitarbeiter (w/m) zu 100 Prozent in Teilzeit (17 und 23,5 Wochenstunden).

In Abstimmung mit Mitarbeitern, Personalrat und Unternehmensführung ist es uns gelungen, auch die starren Wochenstunden über das ganze Jahr zu entzerren. Damit müssen Mitarbeiter in nicht so arbeitsintensiven Zeiten nicht ihr ganzes Wochenpensum „abarbeiten“. Bei erhöhtem Bedarf können sie hingegen mehr als ihre vertraglichen Wochenstunden arbeiten.

Das Zeitmanagement für eine so hohe Flexibilität erfordert ein komplettes Umdenken bei allen Beteiligten. Die „Denke“, „ich komme um 7 Uhr und gehe um 16 Uhr“ muss und darf in Frage gestellt werden. Die Abstimmung der Funktionszeiten mit Teilzeitbeschäftigten erhöht den Abstimmungsaufwand mit den Abteilungsleitern. So muss der Austausch von Informationen der Teilzeitmitarbeiter innerhalb der Abteilungen gewährleistet sein. Die verschiedenen Softwaremodule müssen auf allen Rechnern zur Verfügung stehen und gleichzeitig bearbeitbar sein.

Unser flexibles Arbeitszeitmodell hat sich bewährt und ist in allen Bereichen des Unternehmens umgesetzt. Die hohe Flexibilität bringt den Mitarbeitern die nötige Gestaltungs-

freiheit für private Bedürfnisse. Organisatorische Veränderungen im Privaten wie im Betrieblichen werden gemeinsam ausgelotet und entsprechend angepasst. Verantwortungsbewusste, selbstständig handelnde Mitarbeiter sind dabei eine wichtige Voraussetzung für die Koordination der privaten wie betrieblichen Belange. Rechtzeitige Zeitplanung der Mitarbeiter und des Betriebes vereinfachen jedoch die Umsetzung solcher flexiblen Arbeitszeitmodelle.

Durch die geografische Lage des Zweckverbandes in den Ballungsräumen München, Landshut und Ingolstadt ist es schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb ist die flexible Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeit eines unserer Mittel, um geeignete Bewerber zu gewinnen. Wir müssen einfach andere Möglichkeiten suchen, um für Mitarbeiter und Bewerber attraktiv zu sein. Auch für die Unternehmenskultur ist dieses Vertrauen in die Mitarbeiter förderlich gewesen.

Fazit:

Für unsere Mitarbeiter ist das flexible Arbeitszeitmodell ein echter Mehrgewinn. Das Miteinander zwischen Mitarbeitern, Personalrat und Führungskräften wurde gestärkt. Jeder zieht mit zum Wohle des Mitarbeiters und des Betriebs. Kritische Zeiten wie Urlaub, plötzliche Krankheit und Betriebsstörungen werden selbstständig und eigenverantwortlich beurteilt und gegebenenfalls behoben. Störungen im Betrieb werden ohne großen Aufwand überbrückt und abgehandelt. Die Mitarbeiter sind hochmotiviert und zufrieden. Die Fluktuation im Unternehmen ist annähernd null. Das Durchschnittsalter liegt bei unter 43 Jahren, da ältere und jüngere Mitarbeiter sich einen Arbeitsplatz „teilen“ können.

MITARBEITERRESONANZ

Frau Claudia Bauer-Staubitz
(Rechnungswesen):
„Das Teilzeitmodell bietet für mich den großen Vorteil, dass ich Berufstätigkeit und Familie gut vereinbaren kann.“



» Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen (EAD)

670 Beschäftigte

www.ead.darmstadt.de

Worum geht es?

Flexible Arbeitszeiten für alle!?

Mit Einführung des TVöD im Jahre 2005 wurden viele neue Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten der Beschäftigten in Kommunen und deren kommunalen Betrieben geschaffen.

Der materielle Schwerpunkt der Reform war die Öffnung der Tarifvorschriften für mehr Flexibilität und Leistungsorientierung. Die gesteigerte Flexibilität in den neuen Tarifvorschriften zeigt sich vor allem bei den Arbeitszeitregelungen. Nicht zuletzt geprägt von der Haushalts-, Wirtschafts- bzw. Wettbewerbslage in der öffentlichen Verwaltung und ihren Betrieben bzw. Unternehmen spielten gesteigerte Anforderungen an die Produktivität in den Reformüberlegungen aus Arbeitgebersicht eine wichtige Rolle.

Durch den TVöD sind eine Reihe von Gestaltungsinstrumenten geschaffen worden, um ein Mehr an Arbeitszeitflexibilisierung zu ermöglichen. Dabei sprechen auch die Interessen der Beschäftigten für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, sei es zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sei es aus anderen persönlichen Gründen.

Der EAD hat im Jahr 2007 die Chance ergriffen, flexible Arbeitszeitmodelle für die Verwaltung und für die operativen Bereiche des Betriebs einzuführen. Dazu wurden in Verhandlungen mit dem zuständigen Personalrat mehrere unterschiedliche Dienstvereinbarungen besprochen und schließlich auch zum Abschluss gebracht.

Es wurden Modelle mit Rahmenzeit, aber auch Modelle mit einem Arbeitszeitkorridor entworfen. Entscheidend für die Wahl war immer der Bedarf des zeitlichen Umfangs an Personal in den jeweiligen Fachabteilungen.

Die geleisteten Stunden werden elektronisch erfasst und auf einem Arbeitszeitkonto in SAP gesammelt, das als Ampelkonto ausgestaltet ist. Die zu viel geleisteten Stunden können durch Freizeitausgleich abgebaut und die zu wenig geleisteten Stunden durch Mehrarbeit ausgeglichen werden. Einmal jährlich ist das Arbeitszeitkonto auszugleichen. Dabei kann ein maximal zulässiges Guthaben von bis zu 60 Stunden auf dem Konto stehen bleiben.

Insbesondere für die operativen Bereiche ist es notwendig, dass die Beschäftigten nach einem Dienstplan arbeiten. So soll gewährleistet werden, dass der Service zur richtigen

Zeit und in der richtigen Besatzungsstärke dem Kunden angeboten wird. Daher haben alle Beschäftigten im operativen Bereich nach einem vorgegebenen Dienstplan zu arbeiten.

So fangen zum Beispiel alle Müllwerker und Fahrer zur gleichen Zeit an, um in der richtigen Mannschaftsgröße ihre Tour zu starten. Alle können eher aufhören, wenn sie früher mit der Tour fertig sind. Sollte die Tour mal länger dauern, haben alle die Möglichkeit, auch länger zu arbeiten. Dies führt im Ergebnis dazu, dass der Einsatz für den Betrieb genau dann erfolgt, wenn er benötigt wird. Für die Beschäftigten hat es den Effekt, dass die zu viel geleisteten Stunden gesammelt und als zusätzliche freie Tage abgebaut werden können.

In den Anfangsjahren musste noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. So wurden über den Personalrat vermehrt Anfragen zur praktischen Handhabung der flexiblen Arbeitszeit gestellt. In vielen Gesprächen und mit zahlreichen Auswertungen und Fakten konnten schließlich alle von den Möglichkeiten der Flexibilisierung überzeugt werden. Wichtig war vor allem für die operativen Bereiche, dass man ehrlich und offen kommuniziert, dass die Flexibilität nicht wie in der Verwaltung gelebt werden kann. Allen im Betrieb musste klargemacht werden, dass der Beginn der Arbeitszeit feststehen muss, aber das Ende offen sein kann. Im EAD wird dieses Modell der „kleinen Flexibilität“ von den operativen Beschäftigten inzwischen sehr gut angenommen.

In den folgenden Jahren gab es einige Anpassungen der Dienstvereinbarungen:

So wurde in der Abfallentsorgung ein 9-in-10 Modell eingeführt, das heißt an 9 Tagen wird der Umfang an Stunden geleistet, der sonst in 10 Tagen zu leisten ist. Dadurch konnte die Auslastung der Fahrzeuge gesteigert werden und die Beschäftigten bekommen zwei Tage im Monat als freie Tage zusätzlich zum Jahresurlaub.

Aber auch die Einteilung der Arbeitszeit hat sich in den letzten Jahren verändert. Sowohl die Rahmenzeit als auch der Arbeitszeitkorridor waren zu Beginn auf die Wochentage von Montag bis Freitag begrenzt. Aufgrund des zunehmenden Bedarfs an Arbeitsleistungen am Wochenende wurden die Dienstvereinbarungen im Laufe der Jahre auch auf das Wochenende ausgeweitet.

Für die Zukunft plant der EAD, ausnahmslos allen Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Vereinzelt wird in einigen Bereichen des EAD (zum Beispiel auf dem Recyclinghof und der Kompostanlage) immer noch in versetzten Diensten gearbeitet, die einen festen Beginn und ein festes Ende vorsehen. Dies war den festgelegten Öffnungszeiten

geschuldet. Dennoch müssen bei niedrigem Kundenandrang nicht alle Beschäftigten bis zum Feierabend vor Ort bleiben. Die Beschäftigten bekämen damit die Möglichkeit, früher zu gehen, und der Betrieb würde sein Personal nur dann einsetzen, wenn es benötigt wird. Umgekehrt könnten die Beschäftigten länger bleiben, wenn der Besucheransturm noch anhalten würde. Dies würde wiederum den Service und die Kundenorientierung des Betriebes erhöhen.

Fazit:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass flexible Arbeitszeiten für alle Beschäftigten angeboten werden können, wenn man sich klarmacht, dass es sich im operativen Bereich um die „kleine Flexibilität“ handelt, die aber ebenfalls viele Vorteile für die kommunalen Betriebe und deren Beschäftigte bietet.

› **Stadtwerke Bielefeld Gruppe**

2.156 Beschäftigte

www.lebenswertes-bielefeld.de

www.lebenswertes-bielefeld.de/ihre-karriere/wir-als-arbeitgeber.html

Worum geht es?

Homeoffice-Angebot für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Das Projekt wurde auf Initiative der Geschäftsführung mit dem Ziel gestartet, ein modernes Arbeitszeitmodell in der Unternehmensgruppe zu etablieren. Seit März 2015 besteht die Möglichkeit, zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten. „Dem Homeoffice lag die Idee zu Grunde, den Beruf mit den Ansprüchen einer Familie besser zu vereinbaren“, so Projektleiter Michael Neumann. Eine Bedingung für die Nutzung des Homeoffice ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Tätigkeit nicht regelmäßig im Betrieb anwesend sein müssen.

Eine Projektgruppe entwickelte die Rahmenbedingungen und stimmte sie mit den Betriebsparteien ab. Abschließend wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Grundsätzlich können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Homeoffice nutzen, die:

1. den stellenbezogenen Anforderungen entsprechen, zum Beispiel:
 - Tätigkeiten haben, die eine regelmäßige Anwesenheit im Betrieb nicht voraussetzen,
2. den persönlichen Anforderungen entsprechen, zum Beispiel:
 - mindestens seit sechs Monaten im Unternehmen tätig sind,

3. die Anforderungen an den Homeoffice-Arbeitsplatz erfüllen können, zum Beispiel:

- einen Telefon- und Internetanschluss besitzen,
- ausreichend Platz haben, um ergonomisch und sinnvoll arbeiten zu können,
- über einen verschließbaren Raum verfügen bzw. Büro und weitere private Räume (Datenschutz) trennen können.

In Informationsveranstaltungen und über das Intranet lernten die Beschäftigten das neue Arbeitszeitmodell kennen. Seit dem Start wurden 93 Vereinbarungen getroffen. Bei der Verteilung zwischen Männern und Frauen spiegelt sich der Anteil an der Belegschaft von 73 Prozent Männern und 27 Prozent Frauen exakt wider.

Fazit:

Zahlreiche positive Erfahrungen seit der Einführung belegen, dass die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen gut mit den betrieblichen Interessen vereinbar ist. Eine im September 2016 durchgeführte Zufriedenheitsabfrage hat diesen Eindruck bestätigt. Die Mehrzahl nutzt das Homeoffice an einem Tag pro Woche und hat mit der Organisation keine Probleme. Als Vorzüge wurden

- eine flexiblere Einteilung der Arbeitszeit,
- eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- der entfallende Arbeitsweg,
- größere Ruhe für konzentriertes Arbeiten

genannt. Außerdem schätzen die Beschäftigten das ihnen mit dem Homeoffice-Angebot entgegengebrachte Vertrauen seitens der Führungskräfte.



Frau Rohe-Augustin (Mitarbeiterin der Stadtwerke Bielefeld Gruppe) zu Hause am Schreibtisch bei der Arbeit

MITARBEITERRESONANZ

Katrin Hinney, Gleichstellungsbeauftragte der Stadtwerke Bielefeld Gruppe, ist mit dem Ergebnis der Befragung und auch mit dem Homeoffice-Angebot sehr zufrieden. „Die Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice bringt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen großen Schritt voran. Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter erhalten mit dieser Arbeitsform mehr Zeitsouveränität und damit auch mehr Flexibilität, um auf Situationen wie zum Beispiel die plötzliche Erkrankung eines Kindes besser reagieren zu können. Mir persönlich war bei der Einführung dieses Arbeitszeitmodells aber auch sehr wichtig, dass sich unser Angebot an alle Beschäftigten richtet, deren Arbeitsplatz ein Arbeiten von zu Hause aus zulässt, und nicht ausschließlich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiärer Vereinbarkeitsproblematik. Denn in den letzten Jahren hat sich eine neue Qualität von Vereinbarkeit entwickelt. Es geht nicht mehr nur um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern ganz allgemein um die Vereinbarkeit von Beruf und der jeweiligen persönlichen Lebenssituation, wie auch immer sich diese gestaltet.“



» **Wirtschaftsbetriebe Duisburg – AöR**

1.578 Beschäftigte

www.wb-duisburg.de

Worum geht es?

Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit und Angebot zum Homeoffice

Eines der wichtigsten Dinge im Leben, insbesondere während des Arbeitslebens, von dem wir Menschen gefühlt nie ausreichend zur Verfügung haben können, ist Zeit. Zeit für den Partner, Zeit für die Kinder, Zeit für die Eltern, Zeit für den Freundeskreis oder einfach Zeit für sich selbst. Jeder sollte sich die Zeit nehmen, die er in seinem Leben benötigt. Aber genauso leicht wie es klingt, so schwierig ist auch die Umsetzung. Als Arbeitgeber den Entschluss zu fassen, seinen Mitarbeitern keine eindeutigen Arbeitszeiten mehr vorzugeben, erfordert mindestens genauso viel Arbeitsorganisation und geeignete Rahmenmöglichkeiten wie Vertrauen in die Belegschaft.

Aber es lohnt sich: Ein Mitarbeiter, der seine Arbeit beispielsweise erst um 9 Uhr anstatt um 6 Uhr aufnehmen kann, weil er zum Beispiel seine Kinder zur Schule bringen muss und diesen gleitenden Arbeitsbeginn stressfrei in Anspruch nehmen kann, ist ein glücklicher, oftmals sehr loyaler und leistungsbereiter Mitarbeiter – dank der Möglichkeit der Gleitzeit, die ihm sein Arbeitgeber bietet.

Diese Maßnahme mag den Mitarbeitern vielleicht nicht „mehr“ Zeit zur Verfügung stellen, aber sie gibt ihnen ein gewisses Maß an Freiheit und Selbstbestimmung.

Bei den Wirtschaftsbetrieben Duisburg steht es jedem kaufmännisch/technisch Beschäftigten frei, selbst zu entscheiden, wann er im Zeitrahmen zwischen 6:30 Uhr und 18:30 Uhr in seinem Ermessen die Arbeit aufnimmt. Die Mindest- und Maximalarbeitszeiten sowie die Vereinbarkeit mit den dienstlichen Belangen sind hierbei die einzigen Parameter, die zu beachten sind, auf dass die Arbeitsqualität jedes Einzelnen nicht verloren geht. Gewerblich Beschäftigte sind aufgrund ihrer unabdingbaren Arbeitszeiten und häufigen Tätigkeiten in Kolonnen bei den Wirtschaftsbetrieben Duisburg zwar noch nicht so flexibel in ihren Arbeitszeiten wie ihre Kollegen, sie erhalten jedoch gleichermaßen durch Lebensarbeitszeit- und Langzeitarbeitszeitkonten langfristig die Möglichkeit, über ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen.

Ein Klassiker unter den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Herstellung der Work-Life-Balance, der die Mitarbeiterzufriedenheit stark beeinflussen kann, ist das Homeoffice. Zusätzlich zu dem überaus wichtigen Faktor „Zeit“ wird das Thema Homeoffice durch die Punkte Erreichbarkeit, Spontaneität und Wohnortnähe ergänzt: Kein Arbeitsplatz kann näher am eigenen Wohnort sein als der Wohnort selbst. Keine Staus, kein schlechtes Wetter, keine Verspätungen auf dem Arbeitsweg und arbeiten in der personalisierten Arbeitsumgebung. Allgemein betrachtet verringern sich psychische Belastungen am Arbeitsplatz durch Homeoffice also enorm. Für die eigene Familie schnell erreichbar zu sein, ist in vielen Lebensphasen darüber hinaus unbezahlbar: Seien es die Kinder, die von der Schule nach Hause kommen und beaufsichtigt werden können, die pflegebedürftigen Eltern, die die Unterstützung ihrer Angehörigen dringend benötigen, oder sei es der spontane Einsatz an der häuslichen Waschmaschine im Rahmen der gesetzlichen Arbeitspausen, um später ein Problem weniger vor sich zu haben. Alles zum Teil stark belastende Lebensumstände und familiäre Pflichten, die jeden betreffen könnten und nicht nur Zeit und Kraft kosten, sondern manchmal sogar den eigenen Arbeitsplatz, weil er nicht mit neuen Lebensphasen vereinbar ist. Mittels Homeoffice können diese Belastungen langfristig gemildert werden. Als Pilotprojekt im August 2015 bei den Wirtschaftsbetrieben Duisburg gestartet, wird Homeoffice im alternierenden Modell fortlaufend ausgebaut und intensiv mittels vorerst zehn verfügbarer Stellen getestet.

Fazit:

Die Wirtschaftsbetriebe Duisburg bieten mit den bisherigen Maßnahmen zu mehr Zeitsouveränität einen interessanten Baustein für ihre Beschäftigten, um die persönliche Lebenssituation mit dem Beruf in Einklang zu bringen.

» Berliner Wasserbetriebe AöR

4.355 Beschäftigte

www.bwb.de

www.bwb.de/work-life-balance

Worum geht es?

Der Traum von mehr Zeit – erfüllbar durch Wertkonten

Die private Situation verändert sich mehrfach im Leben. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer individuellen Laufbahnplanung orientieren wir uns an den Bedürfnissen, die das Leben mit sich bringt. Wir sehen uns in allen Lebensphasen als Partner für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und helfen unseren Beschäftigten dabei, Berufliches und Privates miteinander in Einklang zu bringen. In diesem Zusammenhang bieten wir zahlreiche Angebote, Unterstützung und Beratung für unterschiedliche Lebensphasen an. *My Time* beschreibt Wertkonten-Modelle, die es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, sich nicht zwischen flexibler Lebensarbeitszeit und Altersvorsorge entscheiden zu müssen.

Ein Wertkonto funktioniert wie ein Langzeitkonto, auf dem jeder Beschäftigte Teile des Brutto-Entgeltes ansparen kann. Dabei ist die Höhe des Sparbetrages völlig frei wählbar. Dieses Guthaben kann bei Bedarf zur teilweisen oder vollständigen Freistellung ausgezahlt werden. Die Freistellung erfolgt unter Entgeltzahlung bei fortbestehendem sozialversicherungsrechtlichem Arbeitsverhältnis. Pro Beschäftigten können bis zu zwei Modelle in Anspruch genommen werden.

Zur Auswahl stehen drei individuelle Modelle:

- Das **Vario-Wertkonto** dient der Aufstockung von Teilzeitentgelt. Damit ist eine vorübergehende Absenkung der Arbeitszeit bei vollem Entgelt möglich, die zum Beispiel mehr Zeit für eine Betreuung von Kindern oder anderen Angehörigen ermöglicht.
- Das **Sabbatical-Wertkonto** ermöglicht eine längerfristige Vollfreistellung von mindestens einem Kalendermonat bis maximal zwölf Kalendermonaten. Dies ermöglicht zum Beispiel längere Urlaubsreisen, Kinderbetreuung oder dient als Sabbatical.
- Das **Ruhestands-Wertkonto** soll ein vorgezogenes Ende des Arbeitens direkt vor dem Renteneintritt ermöglichen. Möglich ist dabei eine Vollfreistellung oder ein gleitender Übergang durch schrittweise Absenkung der Arbeitszeit.

Auf alle Modelle erfolgt eine Verzinsung des Guthabens von derzeit 1,5 Prozent pro Jahr. Die Modelle Sabbatical-Wertkonto und Ruhestands-Wertkonto erhalten zusätzlich einen Arbeitgeberzuschuss in Höhe von 10 Prozent auf jede Einzahlung des Beschäftigten.

Nach langer Konzeptionsphase und Projektarbeit erfolgte Anfang 2015 die Umsetzung nach den Vorgaben des Sozialgesetzbuches (SGB) IV. Im Rahmen der Konzeptionsphase, die von externen Beratern begleitet wurde, stellte sich heraus, dass wir die Einführung von Wertkonten zuerst tarifvertraglich vereinbaren mussten. Anschließend erst folgte der Abschluss einer Dienstvereinbarung, um die Rahmenbedingungen zu verankern. Besonders zeitintensiv war dabei die Erarbeitung der komplexen Gesetzeslage. Aber auch die Anpassung der Abrechnungssoftware war herausfordernd. Hier mussten zum einen die Inhalte der Dienstvereinbarung wie auch die besonderen Anforderungen der Verbuchung auf zwei Buchungskreise erfüllt werden. Unser Status einer *Anstalt des öffentlichen Rechts* hatte bei der Umsetzung allerdings auch einen großen Vorteil: So ist in dem Fall eine gesonderte Insolvenzversicherung der angesparten Beträge nicht notwendig.

Fazit:

Inzwischen kann man nach nun mehr als 24 Monaten Laufzeit mit circa 200 eröffneten Wertkonten und 50 bereits erfolgten beziehungsweise beantragten Freistellungen von einer sehr positiven Resonanz sprechen. Der Grundstein ist gelegt. Durch persönliche Beratungen und intensive Kommunikation wollen wir noch viele weitere Beschäftigte dazu anregen, über ihre Work-Life-Balance nachzudenken und beispielsweise *My Time* in Anspruch zu nehmen.

Durch die Einführung von Wertkonten-Modellen und vieler anderer Angebote wollen wir die Rahmenbedingungen für unsere Beschäftigten verbessern. Insbesondere die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll gesichert werden und die Berliner Wasserbetriebe als attraktiven Arbeitgeber positionieren. Wir sehen eine gute Work-Life-Balance als wichtigen Baustein, um dauerhaft motivierte und leistungsfähige Beschäftigte im Unternehmen zu halten. Davon profitieren beide Seiten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens so wichtig wie nie zuvor.



› Mainzer Stadtwerke AG und Netzgesellschaft

530 Beschäftigte

www.mainzer-stadtwerke.de

Worum geht es?

Einführung von Langzeitkonten zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit

Flexibilität ist für uns einer der wichtigsten Faktoren, um als Unternehmen erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein. Die Mainzer Stadtwerke erwarten Flexibilität von ihrer Belegschaft und möchten auf der anderen Seite den Beschäftigten auch ein flexibles Arbeitsumfeld schaffen.

Neben bereits vorhandenen flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen soll den Mitarbeitern durch die Nutzung eines Langzeitkontos die Möglichkeit gegeben werden, ihre Lebensarbeitszeit flexibel zu gestalten und so mehr Freiraum für den persönlichen Weg zu erhalten.

Auf ein in Geld geführtes Wertkonto können Geld- und Zeit-Elemente eingebracht werden. Das auf dem Langzeitkonto angesparte Wertguthaben kann zum Beispiel für eine Auszeit für die eigene Weiterbildung, die Pflege der Eltern oder die Kinderbetreuung verwendet werden. Unabhängig von wechselhaften gesetzlichen Vorruhestandsregelungen kann das Wertkonto auch dazu genutzt werden, um vorzeitig den Ruhestand zu genießen.

Die Mainzer Stadtwerke sind überzeugt, dass das Instrument des Langzeitkontos dem Wunsch der Mitarbeiter nach einer flexiblen und lebensphasengerechten Gestaltung der Arbeitszeit nachkommt. Im Gegenzug erhoffen sie sich, motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Für die Einführung wurde zunächst mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung verhandelt, die regelt, welche Zeit- und Entgeltbestandteile in ein Langzeitkonto eingebracht werden können, welche Erklärungs- und Bindefristen gelten, welches Modell für die Insolvenzsicherung und Vermögensanlage gewählt wird und welches Entgelt ab wann aus dem Wertguthaben für welche Art der Freistellung entnommen werden kann.

Wichtig war auch die technische Umsetzung, also die Einrichtung des Online-Portals inklusive der Regelungen zu Datenaustausch und -übernahme. Das Portal, über das beispielsweise Einzahlungen gesteuert werden, kann auch von zu Hause genutzt werden. In Zusammenarbeit mit den juristischen Vertretern der Dienstleister und der beteiligten Unternehmen wurden die juristischen Verträge erarbeitet, zum Beispiel ein Treuhandvertrag und eine Kapitalanlage-richtlinie sowie eine Vergütungsvereinbarung.

Im Rahmen von mehreren Informationsveranstaltungen mit Führungskräften und Beschäftigten wurde das Thema präsentiert und entsprechend beworben. Den Gehaltsabrechnungen wurden Informationsbeilagen zugefügt, um den Nutzen nachhaltig bewusst zu machen und die Aufmerksamkeit zu erhöhen. Flankierend erschien eine Sonderausgabe der Firmenzeitschrift „inform“.

Das Interesse an der Teilnahme am Langzeitkonto durch die aktiv tätigen Mitarbeiter ist noch zurückhaltend. Jedoch rechnen wir mit einer Zunahme, da bei Bewerbergesprächen das Angebot sehr positiv aufgenommen wird. Zudem geben die Mitarbeiter, die bereits ein Langzeitkonto führen, ihre positiven Erfahrungen an ihre Kollegen weiter.

Fazit:

Im Rahmen der Entscheidungsfindung für oder gegen das Langzeitkonto ist eine Umfrage bei der Belegschaft nach dem grundsätzlichen Interesse zu empfehlen. Wichtig ist auch die frühzeitige Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung. Wer darüber nachdenkt, Langzeitkonten im Unternehmen einzuführen, sollte mit einer Vorbereitungszeit von mindestens einem Jahr rechnen. Es sind viele Entscheidungen zu treffen, die viel Abstimmungsbedarf erfordern. Ist dieser Weg geschafft, hat man ein wertvolles Instrument, um sich insbesondere im Wettbewerb um Nachwuchskräfte von anderen Arbeitgebern abzuheben und um ein lebensphasenorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen.

MITARBEITERRESONANZ

Peter Zytur, Sachbearbeiter Engineering:

„Ich habe ein Langzeitkonto angelegt, damit ich mir mal eine längere Auszeit gönnen kann.“

Roman Becker, Betriebsratsvorsitzender:

„Angesichts vieler Kolleginnen und Kollegen mit langjähriger Betriebszugehörigkeit stellt das Langzeitkonto eine sehr gute Möglichkeit dar, sie früher und variabler in den verdienten Ruhestand zu verabschieden – dies aus eigens dafür angesparten Mitteln.“



MODELL LANGZEITKONTO MAINZER STADTWERKE



HAMBURG WASSER
 2.180 Beschäftigte
www.hamburgwasser.de/konzern.html

Worum geht es?

Führen in reduzierter Arbeitszeit/Teilzeit

Zunehmende Marktdynamik, Generationswandel und rasche technische Innovationszyklen – bei der Bewältigung und Gestaltung dieser Veränderungsprozesse sind Führungskräfte auch bei HAMBURG WASSER stark gefordert. Führung ist erfolgreich, wenn es gelingt, Mitarbeiter zu motivieren, ihre Stärken aus eigenem Antrieb heraus zu entwickeln und auszubauen und flexibel mit Veränderungen umzugehen. Führungskräfte haben Vorbild- und Multiplikatorfunktion. Wir unterstützen Mitarbeiter mit verschiedenen Maßnahmen dabei, Führung und Privatleben individuell zu kombinieren. Eine Maßnahme ist „Führen in reduzierter Arbeitszeit/Teilzeit“.

Führung in Teilzeit ist noch selten unter Führungskräften. Die Mehrzahl der Führungskräfte hat für sich ein hohes zeitliches Engagement als Leistungsmaßstab verinnerlicht. Wird die Teilzeitarbeit gut funktionierend von der Führungskraft vorgelebt, erwarten Mitarbeiter oftmals ein größeres Verständnis für die eigenen Arbeitszeitwünsche. Somit sind Führungskräfte in Teilzeit nicht nur Vorbilder, sondern auch Multiplikatoren. Teilzeitarbeit ist oft noch negativ behaftet. Sie wird mit Halbtagsbeschäftigung, Frauenarbeit, wenig qualifizierter Arbeit

und Einkommenseinbußen gleichgesetzt. Führungskräfte befürchten dabei, dass Teilzeit als Zeichen ihrer Entbehrlichkeit und Ersetzbarkeit im Betrieb bewertet werden und zu Ansehensverlust führen kann. Unbegründet sind diese Befürchtungen nicht. Es kann durchaus zu Machtkämpfen zwischen Teilzeit-Führungskräften kommen und damit der Einfluss der Führungskraft sinken. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass es zwischen Vollzeit-Führungskräften ebenfalls zu sogenannten Machtkämpfen kommen kann. In jedem Fall benötigt die Führungskraft die Unterstützung aus dem betrieblichen Umfeld. Oftmals besteht von Mitarbeitern der Anspruch an Führungskräfte in Teilzeit, dass diese immer oder möglichst gut erreichbar sind. Hierbei wird schnell übersehen, dass Vorgesetzte in Vollzeit auch häufig wegen Terminen nicht erreichbar sind. Die erforderliche Ansprechbarkeit für Kunden kann nicht pauschal bestimmt werden, sondern hängt von den Aufgaben, Kunden und dem Team ab. Führungskräfte in Teilzeit haben Bedenken, als Teilzeitkraft abgestempelt und nicht mehr befördert zu werden. Wenn Teilzeitarbeit aber auf oberster Ebene mitgetragen und Bestandteil der Unternehmenskultur wird, werden die Bedenken überflüssig. Ein anderer Aspekt, der eine Herausforderung bei der Einführung von Teilzeit auf der Ebene von Führungskräften darstellt, ist das Klischee „Erst nach 17 Uhr wird Karriere gemacht“. Lange Arbeitszeiten werden immer noch als Indiz für Engagement, Erfolg und Loyalität gewertet. Wenn ein Unternehmen jedoch glaubwürdig vermittelt, dass Teilzeitarbeit unterstützt und

die Karriereentwicklung dadurch nicht eingeschränkt wird, werden positive Beispiele sich wie beim „Schneeballeffekt“ im Unternehmen verbreiten.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist es für Unternehmen noch wichtiger geworden, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter leistungsfähig erhalten. Die Mitarbeiter revanchieren sich mit mehr Motivation, mehr Leistung und mehr Identifikation mit HAMBURG WASSER. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in den einzelnen Abteilungen, auch durch gegenseitige Unterstützung, ermöglicht allen Beteiligten Freiheiten in der persönlichen Lebensplanung.

Eine gute Aufstellung der Teams macht auch für Führungskräfte Teilzeitregelungen möglich. Unter bestimmten Voraussetzungen, wie zum Beispiel eigenständige Tätigkeiten ohne engen Abstimmungsbedarf, sind teilweise Tätigkeiten von zu Hause aus und am Arbeitsplatz möglich.

HAMBURG WASSER beteiligt sich an einem Forschungsprojekt, in dessen Bearbeitung verschiedenste wissenschaftliche Analysen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen verglichen werden. Bei HAMBURG WASSER ist die Anzahl von Führungskräften in Teilzeit klein, aber es gibt sie.

Die Sensibilisierung der obersten Führungsebene und die Zustimmung der Unternehmensleitung sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit in Fach- und Führungspositionen. Empfehlenswert ist es, das geeignete Zeitmodell mit dem Team gemeinsam zu entwickeln. Ratsam ist es, einen Prozess des „Umdenkens“ zu initiieren, in dem mit Führungskräften über Teilzeitmodelle mit ihren Voraussetzungen und Vorteilen informiert wird und Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert werden. Anschließend kann die Arbeitsorganisation (Kundenanfor-

derungen, Aufgaben, Inhalte und Strukturen) analysiert und kritisch überprüft werden. Es werden die Aufgaben danach bewertet, ob sie zeitnah erledigt oder delegiert werden können. Eine Analyse des Umfeldes, bei der geklärt wird, wer welche Aufgaben im Team übernehmen kann, wer dazu qualifiziert werden muss, und ob durch die Möglichkeiten der EDV eine Optimierung erzielt werden kann, sollte darüber hinaus erfolgen. Infolgedessen sollte ein passendes Modell konzipiert werden. Hierzu gehört die Entscheidung, wie Stellvertretung und Aufgabendelegation geregelt sind, welche unterstützenden Maßnahmen, wie zum Beispiel Verbesserungen der Informationen, Kommunikation, Qualifikation und der Sensibilisierung, notwendig sind, sowie ob Vertragsänderungen erforderlich sind. Danach kann die Umsetzung erfolgen. Das Team wird auf die neuen Anforderungen hinsichtlich der Aufgabenerledigung und Kommunikation vorbereitet und Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt und Umstellungsschwierigkeiten in Gesprächsrunden oder in Workshops bearbeitet. Eine Begleitung und Evaluation des Änderungsprozesses ist empfehlenswert. Gespräche mit der Teilzeit-Führungskraft sowie mit Vorgesetzten, Kollegen und dem Team sind zu empfehlen, da diese überprüfen, inwiefern die Aufgabenerfüllung funktioniert, sich die Arbeitsteilung bewährt und Optimierungsbedarf besteht.

Fazit:

Oft sind das breite Spektrum von Teilzeit-Lösungen und die Auswirkungen auf Gehalt, Rente etc. unter den Beschäftigten nicht genügend bekannt. Erst wenn dazu hinreichend informiert wurde, werden bedarfsgerechte Lösungen – auch im Fach- und Führungsbereich – angewandt. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind funktionierende und gerechte Informations- und Kommunikationsstrukturen erforderlich. Transparente Anwesenheitszeiten und Zuständigkeiten sind notwendig, die Informationsweitergabe an Teilzeit-Führungskräfte muss gewährleistet sein.



4.2 Gesundheitsbezogene Angebote

Die gesundheitlichen Folgen von körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz können große Kostentreiber in Unternehmen sein. Prävention nutzt nicht nur der Gesundheit jedes Einzelnen, sondern zahlt sich auch wirtschaftlich aus. Unternehmen tun daher gut daran, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine ausgewogene Balance zwischen den beruflichen Anforderungen und Belastungen sowie dem Erhalt beziehungsweise der Förderung der individuellen Gesundheit zu finden.

Nach der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der EU“ umfasst betriebliche Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies soll sowohl durch die Verbesserung von Arbeitsorganisation und -bedingungen als auch durch die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen erreicht werden. Gute und nachhaltige Personalpolitik bezieht deshalb immer auch geeignete Maßnahmen für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit der eigenen Mitarbeiter mit ein.

Das Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales konnte im Rahmen einer Befragung von über 1.000 Betrieben belegen, dass Arbeitgeber nachweislich einen Nutzen von innerbetrieblichen Gesundheitsmaßnahmen haben. So weisen Beschäftigte in Betrieben mit Maßnahmen wie zum Beispiel Betriebssport, Gesundheitstagen, Gesundheitschecks oder physiotherapeutischen Angeboten eine größere Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber auf. Auch die Bereitschaft, längerfristig beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben, sowie die Jobzufriedenheit sind in Betrieben mit innerbetriebli-

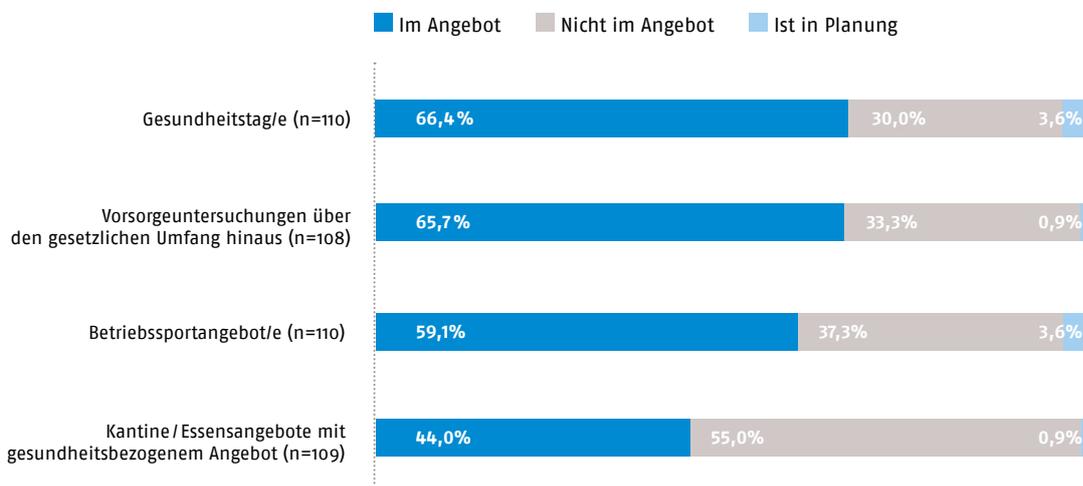


chen Gesundheitsmaßnahmen stärker ausgeprägt. Insbesondere Beschäftigte ab 50 Jahren zeigen ein höheres Engagement sowie mehr Zufriedenheit im Job, wenn innerbetriebliche Aktivitäten dieser Art angeboten werden.

In der Umfrage des VKU wurden nach der Gestaltung der Arbeitszeit gesundheitsbezogene Angebote als zweitwirksamstes Mittel zur Steigerung der Zufriedenheit der Beschäftigten genannt.

Die an der Befragung beteiligten kommunalen Unternehmen verfügen teilweise bereits über umfangreiche gesundheitsbezogene Angebote für ihre Beschäftigten. So bieten fast alle Betriebe arbeitsergonomisch optimierte Arbeitsplätze beziehungsweise Hilfsmittel an, die von den Beschäftigten in hohem Maße in Anspruch genommen werden. Ein Großteil der Unternehmen verfügt über Fitnessangebote, Gesundheitstage und Betriebs-sport – Angebote, die bei der Umfrage die höchste Anzahl der Bewertungen in den Kategorien „häufig“ oder „eher häufig“ aufweisen und entsprechend von den Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Knapp die Hälfte der Befragungsteilnehmer haben gesundheitsbezogene Essensangebote im Rahmen der betrieblichen Verpflegung im Angebot, was auf einen vergleichsweise hohen Zuspruch bei den Mitarbeitern trifft.

WELCHE GESUNDHEITSBEZOGENEN ANGEBOTE GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN?



Best-Practice-Beispiele für gesundheitsbezogene Angebote

Technisches Betriebszentrum Flensburg

515 Beschäftigte

www.tbz-flensburg.de

Worum geht es?

Fitter Arbeiten – Besser Leben

Eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist die Weiterentwicklung unseres Konzepts zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Unter dem Motto „Fitter Arbeiten – Besser Leben (FABeL)“ haben wir im Sommer 2016 eine Umfrage gestartet, um die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter noch besser abzudecken und neue Möglichkeiten und Maßnahmen im Bereich Gesundheit zu entwickeln. Für uns ist es wichtig zu erfahren, was unsere Mitarbeiter benötigen, damit wir die Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihre Arbeit zu bewältigen, insgesamt im Unternehmen steigern und vor allem langfristig erhalten können. Darüber hinaus sollen mögliche körperliche oder psychische Belastungen unserer Mitarbeiter reduziert werden. Um die Erfolge zu messen, findet die Befragung alle zwei bis drei Jahre statt.

Unser bisheriges Angebot im Bereich Gesundheitsmanagement beinhaltet unter anderem den „Gesundheitspass“. Mit diesem Pass erhalten unsere Mitarbeiter kostenlosen Eintritt ins Sportbad und Zuschussung für Sauna und Spaßbad. Zudem bekommen sie erheblich vergünstigte Massagen. Bei regelmäßigem Besuch erhalten die Mitarbeiter zwei Sonderurlaubstage. Ebenso bieten wir unseren Mitarbeitern eine kostenfreie tägliche Obstverteilung und ein bezuschusstes warmes Mittagessen an. Durch die Einführung von Betriebssportgruppen (zum Beispiel Fußball und Badminton) versuchen wir, unsere Mitarbeiter mit Spaß und Teamgeist für Sport zu begeistern. Für eine sportliche Betätigung während der Dienstzeit stehen unseren Mitarbeitern vier E-Bikes zur Verfügung, um Dienstfahrten oder Fahrten zu unseren unterschiedlichen Standorten zu erledigen. Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung bieten wir Gleitzeit und Teilzeit an. Wir sind stets offen für Anregungen der Mitarbeiter und stehen im Austausch mit Krankenkassen für die Verbesserung unseres Gesundheitsmanagements. Für uns ist außerdem der regelmäßige und intensive Austausch mit unserer Betriebsärztin von Bedeutung.

Eine besondere Herausforderung war für uns die heterogene Mitarbeiterstruktur. Dies äußert sich vor allem durch die sehr unterschiedlichen Tätigkeiten, die unsere Mitarbeiter an verschiedenen Arbeitsorten und auch bei ungleichen Arbeitszeiten ausüben. Daher ist es wichtig, auch für fle-

xible Angebote in der Freizeit zu sorgen, wie zum Beispiel Schwimmen, Massage oder Betriebssport. Der „Gesundheitspass“ wird sehr gut angenommen. Die Obstverteilung im Sozialraum während des Mittagessens wird durch die Mitarbeiter ebenfalls als gute Maßnahme für eine gesunde Zwischenmahlzeit gesehen.

Wir möchten die Gesundheit, Zufriedenheit und auch die Motivation unserer Mitarbeiter fördern und erhalten. Wir erhoffen uns im ganzheitlichen Gesundheitsmanagement insbesondere den Abbau der hohen Krankheitsquote, eine verbesserte Arbeitsbewältigungsfähigkeit und eine längere Verfügbarkeit des Mitarbeiters.

Fazit:

Die Attraktivität eines Arbeitgebers steigt durch gute Work-Life-Balance-Maßnahmen und ist ein Vorteil im Vergleich zu anderen Unternehmen. Auch in Vorstellungsgesprächen können wir durch unser Gesundheitsmanagement und die daraus resultierenden Maßnahmen überzeugen. Zurzeit bereiten wir die abgeleiteten Maßnahmen aus unserer Umfrage vor und freuen uns über die hohe Beteiligung. Wir haben für uns erkannt, wie ein gutes Gesundheitsmanagement positiv auf die Belegschaft einwirken kann, und werden unser Konzept stets weiterentwickeln.

MITARBEITERRESONANZ

Angela Betker, Einkauf und Versicherung

„Die Massagen lasse ich mir immer gern montags geben. So bin ich bei meiner sitzenden Tätigkeit von 39 Stunden in der Woche viel lockerer und entspannter. Außerdem gehe ich regelmäßig zum Sport. Ich würde es sehr begrüßen, wenn das Gesundheitsmanagement auch weiterhin in dieser Form Bestand hat.“

Frank Zirbes, Bauleiter

„Ganz vorne steht der Umweltgedanke. Da das Fahren von Kurzstrecken (nur im Stadtgebiet) mit Kraftfahrzeugen die Umwelt besonders belastet, verwende ich gerne das E-Bike und bei starkem Verkehrsaufkommen ist man oftmals schneller am Ziel. Natürlich geht es auch um die eigene Fitness und bei schönem Wetter hat man fast das Gefühl, auf einer Fahrradtour zu sein.“

Frank Stoßberg, Mitarbeiter Recyclinghof

„Ich nutze gerne das Betriebssportangebot, vor allem Badminton. So komme ich auch mal mit den Kollegen aus den anderen Bereichen in Kontakt.“

» Stadtwerke Herne AG

300 Beschäftigte

www.stadtwerke-herne.de

Worum geht es?

Aktive Gesundheitsförderung

Die Stadtwerke Herne sind als Unternehmen und Arbeitgeber tief im Stadtgebiet und in der Region verwurzelt. Dank einer hohen Loyalität zum Unternehmen sind viele unserer Mitarbeiter bereits seit über 20 Jahren und länger im Unternehmen beschäftigt. Auch wenn die Ausbildungsquote hoch ist und viele der hier ausgebildeten jungen Menschen in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden, steigt der Altersdurchschnitt der Belegschaft kontinuierlich an. Vor diesem Hintergrund und um die Arbeitgeberattraktivität weiter zu erhöhen, starteten die Stadtwerke Herne vor einigen Jahren ihr Programm zur aktiven Gesundheitsförderung.

Der Gesundheitszustand und das körperliche Befinden der Mitarbeiter sind bekanntlich eng verbunden mit ihrer Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit und damit nicht zuletzt auch mit dem Erfolg des Unternehmens. Erklärtes Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements war und ist, die Mitarbeiter zu einem selbstverantwortlichen, gesundheitsbewussten Handeln zu motivieren, das dokumentiert vom Arbeitgeber unterstützt wird. So entsteht für alle Beteiligten eine „Win-win-Situation“. Die bestehenden Betriebssportgemeinschaften waren für einen eher ganzheitlichen und zielorientierten Ansatz zur Erhaltung beziehungsweise Verbesserung der Mitarbeitergesundheit nicht ausreichend. Aus diesem Grunde gingen die Stadtwerke 2010 eine Kooperation mit einem Anbieter von Firmenfitness-Programmen ein.

Das Konzept arbeitet nach dem Prinzip der kleinen Schritte: Zunächst sollte dem Thema Gesundheit und Wohlbefinden durch Informationsveranstaltungen und Inhouse-Kurse eine stärkere Präsenz und Bedeutung verliehen werden. Dazu werden z. B. Fachvorträge und einfache, alltagstaugliche Mitmach-Übungen der Fitnessexperten in das im Hause bekannte Veranstaltungsformat „Veränderungscafé“ eingebunden. Inhaltlich geht es u. a. um Rückentraining oder Mini-Fitness im Büro, aber auch um Stressvorbeugung und Entspannung. Es werden also sowohl physische als auch psychische Aspekte, aber auch die unterschiedlichen Anforderungen der gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeiter berücksichtigt.

Parallel dazu besteht die Möglichkeit, an anerkannten Präventionskursen des Kooperationspartners teilzunehmen und in einem angeschlossenen Fitness-Studio nach Erstellung eines individuellen Trainingsplans zu Sonderkonditionen zu trainieren. Das Fitness-Studio bietet neben einer großen Trainingsfläche ein breites Kursangebot, Outdoor-Aktivitäten wie Beachvolleyball im Sommer sowie Schwimmbad und Sauna,

so dass auch Abwechslung, Spaß- und Lifestyle-Faktor nicht zu kurz kommen.

Jenseits der Fitness-Kooperationen laden wir in unseren „Veränderungscafés“ zu Fachvorträgen über beispielsweise die richtige Reisemedizin für den nächsten Urlaub oder Herzgesundheit ein. Außerdem veranstalten die Stadtwerke Aktionstage zum Thema Gesundheit, nehmen am jährlichen Herner Firmenlauf teil und setzen auch punktuelle Akzente wie durch die Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“. Mit dem Bewusstsein für gesundheitspezifische Themen ist innerhalb unserer Belegschaft auch kontinuierlich die Bereitschaft zur Teilnahme an unseren internen und externen Kursangeboten gestiegen

Weitere Bausteine unserer aktiven Gesundheitsförderung sind das Sprechstundenangebot unserer Betriebsärztin, das betriebliche Eingliederungsmanagement sowie die wöchentlich wechselnden Fit-im-Job-Gerichte in unserem Betriebsrestaurant. Zusätzlich haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, über unsere Gleitzeitregelung und unsere flexiblen Arbeitszeitmodelle ihre Arbeitszeiten auf ihre jeweiligen persönlichen Bedürfnisse und Lebensphasen abzustimmen. Zu außergewöhnlichen Anlässen wie Geburt oder Eheschließung haben unsere Beschäftigten Anspruch auf Sonderurlaub.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt einer gelungenen Work-Life-Balance ist die stetige Weiterbildung unserer Mitarbeiter, um sie so vor einer möglichen Überforderung zu schützen und sie gut auf herausfordernde Tätigkeiten vorzubereiten. Neben den regelmäßigen Schulungen und Unterweisungen, die unsere technischen Mitarbeiter fortwährend absolvieren, bieten wir allen Mitarbeitern abteilungsübergreifende Seminare an zu verschiedenen Themen wie Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation und Teamfähigkeit. Durch den verstärkten Fokus auf unser Programm zur aktiven betrieblichen Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und dem Weiterbildungsangebot sind wir derzeit gut aufgestellt, um den aktuellen Herausforderungen unseres Unternehmens zu begegnen.

Gerade in unserer Branche, die bereits vor einigen Jahren voll vom Wettbewerb erfasst wurde und in einem tiefgreifenden Wandel begriffen ist, besteht die große Herausforderung darin, die Akzeptanz der Mitarbeiter für solch einen Prozess



zu gewinnen und ihnen den persönlichen Mehrwert vor Augen zu führen. Dazu setzen wir vermehrt auf Kooperationen mit Unternehmen aus der Region und präsentieren diese unternehmensseitigen Mehrleistungen unseren Mitarbeitern stets als Angebot und nicht als Verpflichtung.

Fazit:

Das Thema betriebliche Gesundheitsförderung als Arbeitgeber offensiv anzugehen, setzt ein klares Signal an die Belegschaft: Wir kümmern uns um euch. Die vielen Angebote rund um das Thema Work-Life-Balance zeigen den Mitarbeitern der Stadtwerke Herne die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung. Nicht zuletzt dadurch hat sich das Betriebsklima in den Jahren seit der Einführung der Gesundheitsförderung spürbar verbessert. Für die Stadtwerke als Arbeitgeber ergibt sich der Mehrwert zum einen durch gesunde und leistungsstarke Mitarbeiter und zum anderen durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die so auch extern die Vorzüge der Stadtwerke kommunizieren.

Zur erfolgreichen Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung bedurfte es der kontinuierlichen Kommunikation des Themas an die Belegschaft und des Rückhalts der Unternehmensführung. Unter anderen Voraussetzungen wäre eine erfolgreiche Ein- und Durchführung dieses Projektes nicht möglich gewesen.

MITARBEITERRESONANZ

Kerstin Albrecht,
Mitarbeiterin der
Stadtwerke Herne:

„Ich finde es gut, dass der Arbeitgeber durch eine Mitfinanzierung jedem Mitarbeiter die Mitgliedschaft in einem Fitness-Studio ermöglicht. Dank der flexiblen Gleitzeitarbeit bei uns im Unternehmen habe ich immer eine gepackte Sporttasche im Auto und kann spontan, wie es die Arbeit zulässt, direkt ins Studio fahren.“



Bedingungen des demografischen Wandels die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter über das Renteneintrittsalter hinaus zu erhalten.

Aus den ersten Ideen, Ansätzen und Konzepten heraus hat sich im Jahre 2007 unter anderem das Best-Practice-Programm „Masterplan 50 plus“ etabliert, das darauf abzielt, die Möglichkeiten zum alterns- und altersgerechten Arbeiten bei der AWB weiterzuentwickeln. Im Zentrum hierbei stehen Aspekte der Prävention und des Gesundheitsschutzes aller Beschäftigten. Die einzelnen Bausteine und Handlungsansätze befinden sich in unterschiedlichen Realisierungsphasen und werden kontinuierlich sowie unter Berücksichtigung der sich verändernden Arbeitsanforderungen bedarfsgerecht weiterentwickelt und umgesetzt. Hierzu wurden alleine in den vergangenen Monaten sowohl Aktualisierungen von Betriebsvereinbarungen, beispielsweise im Bereich des Gesundheitsmanagements, vorgenommen als auch weiterführende Bausteine beispielsweise im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements entwickelt. Dieses Vorgehen hat sich im Laufe der vergangenen Jahre bewährt, um den betrieblichen Belangen sowie den Belangen jedes einzelnen Mitarbeiters bestmöglich zu entsprechen.

Konkret bedeutet dies, dass beispielsweise in den Leistungsbereichen mit hoher körperlicher Belastung das Ziel besteht, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie die Qualifikationsbereitschaft der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Aus diesem Grunde wurde bereits im Jahr 2010 eine entsprechende Rahmenbetriebsvereinbarung geschaffen, in der die möglichen Handlungsfelder festgehalten wurden. Zum gleichen Zeitpunkt wurde das Team der *Fachkräfte 50 plus* gebildet. Dessen Aufgabenspektrum reicht zum heutigen Zeitpunkt von der täglichen Begleitung der Mitarbeiter in den jeweiligen Arbeitsphasen bis hin zur Unterstützung im Rahmen zielgerichteter Gesundheitsmaßnahmen. So sind die Kollegen zum Beispiel ständige Mitglieder im Steuerkreis Gesundheit oder nehmen aktive Rollen in den Arbeitsgruppen der verschiedenen Fachbereiche ein.

Fazit:

Die AWB hat sich mit allen Führungskräften sowie unter aktiver Beteiligung des Betriebsrates der Umsetzung des „Masterplans 50 plus“ verpflichtet. Damit wird bewusst versucht, den wachsenden Belastungen am Arbeitsplatz in Verbindung mit den Folgen des demografischen Wandels proaktiv zu begegnen. Auf diese Weise gelingt es uns, für unsere Beschäftigten ein verlässlicher sowie verantwortungsvoller Arbeitgeber zu bleiben, bei dem die Mitarbeiter im Zentrum stehen. Dies ist ein Teil unseres Beitrags für eine gesunde Zukunft für die Beschäftigten der AWB GmbH.

» Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH

1.698 Beschäftigte
www.awbkoeln.de

Worum geht es?

Masterplan 50 plus

Seit über zehn Jahren setzt sich die Abfallwirtschaftsbetriebe (AWB) Köln GmbH mit der Herausforderung auseinander, als verantwortungsvoller und attraktiver Arbeitgeber unter den

4.3 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird derzeit auf politischer, gesellschaftlicher und nicht zuletzt wirtschaftlicher Ebene stark diskutiert. Gerade mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit Deutschlands ist dieser Diskurs zu einem zentralen Thema geworden. So leistet eine bessere Vereinbarkeit einen wesentlichen Beitrag, um sich dem schon heute drohenden Fachkräftemangel zu stellen. Gut ausgebildete Frauen stellen das größte inländische Fachkräftepotenzial dar.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist zudem auch ein wichtiges Merkmal der Arbeitgeberattraktivität und bringt nachweisbaren höheren wirtschaftlichen Nutzen. Denn familienbewusste Personalpolitik rechnet sich. In Unternehmen, die sich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie systematisch widmen, ist die Produktivität laut DIHK Arbeitsmarktreport 2015 um 13 Prozent, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 14 Prozent höher. Zudem profitieren familien-

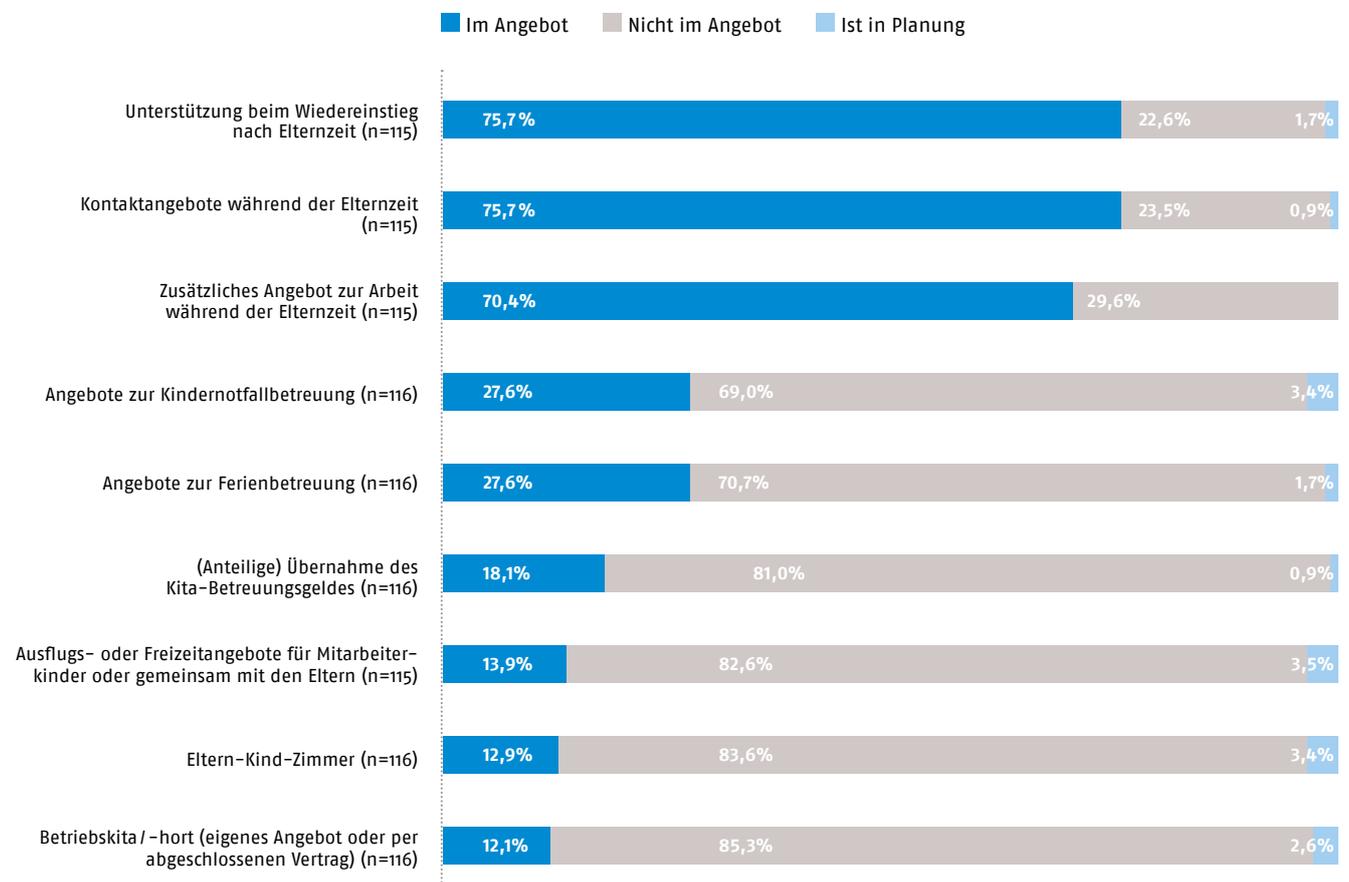
bewusste Unternehmen von geringen Krankenständen und Fehlzeitquoten. Damit steigert eine familienbewusste Personalpolitik nicht zuletzt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Kommunale Unternehmen reagieren auf die verschiedenen Lebenssituationen ihrer Beschäftigten. Zu ihrer Personalentwicklung gehören Maßnahmen, die ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Neben Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung gibt es noch weitere Instrumente, die kommunale Unternehmen ihren Mitarbeitern anbieten können:

- Elternzeit und Wiedereinstieg
- Sicherung der Kinderbetreuung
- Kommunikation der Unternehmenskultur

Die Instrumente, die Unternehmen anbieten, können dabei stark variieren. Jedes Unternehmen braucht nicht zuletzt seine eigenen Lösungen. So sollen die Maßnahmen auf der einen Seite

WELCHE MASSNAHMEN FÜR BESCHÄFTIGTE MIT MINDERJÄHRIGEN KINDERN BIETET IHR UNTERNEHMEN AN?



Familien unterstützen, müssen auf der anderen Seite aber auch auf den Betrieb zugeschnitten sein.

Instrument: Elternzeit und Wiedereinstieg

Gerade für Familien mit Kindern, die nach der Elternzeit wieder in ihren Beruf zurückkehren, bieten Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten an, um den Wiedereinstieg zu erleichtern. Dazu zählen unter anderem Kontaktangebote während der Elternzeit. Mehr als 75 Prozent der an der Befragung beteiligten Unternehmen haben hier bereits Möglichkeiten für ihre Beschäftigten geschaffen.

Instrument: Sicherung der Kinderbetreuung

Aber auch Angebote zur Kindernotfall- oder Ferienbetreuung (jeweils 27,6 Prozent der Unternehmen bieten dies an) gehören dazu. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen übernimmt zudem (teilweise) anfallende Betreuungskosten. Über eine

eigene Betriebskita oder ein Eltern-Kind-Zimmer verfügen hingegen gerade einmal 12 Prozent der an der Befragung beteiligten Unternehmen.

Instrument: Kommunikation der Unternehmenskultur

All diese Instrumente zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf funktionieren in der Praxis nur, wenn im Unternehmen eine entsprechende Kultur etabliert ist. Hierbei geht es vor allem um Akzeptanz. Die Kultur im Unternehmen bestimmt, wie einzelne Modelle gelebt, umgesetzt und akzeptiert werden. Wichtig dabei ist die Kommunikation. Viele Unternehmen nehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf daher in ihr Leitbild auf.

Den Führungsebenen kommt bei der Kommunikation wie auch bei der Umsetzung der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu: Sie müssen Maßnahmen initiieren, mittragen sowie nach innen und außen kommunizieren und selbst leben.

Best-Practice-Beispiele zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

HAMBURG WASSER

2.180 Beschäftigte

www.hamburgwasser.de/konzern.html

Worum geht es?

Verschiedene Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Werdende Eltern haben die Möglichkeit, bis maximal drei Jahre nach der Geburt eines Kindes in Elternzeit zu gehen. Hier sind individuelle Teilzeitregelungen möglich. Rund 80 Prozent der Mitarbeiter kommen nach ihrer Elternzeit in Teilzeit wieder, fast die Hälfte von ihnen arbeitet zwischen 20 und 35 Wochenstunden. Die klassische Teilzeitregelung von 50 Prozent ist deutlich rückläufig und tendiert eher zu „reduzierter Vollzeit“ von 30 bis 35 Stunden pro Woche. Die Personalentwicklung unterstützt die Mitarbeiter dabei, während der Elternzeit mit HAMBURG WASSER in Kontakt zu bleiben oder eines der Angebote zu nutzen. Beispielsweise erhalten sie die neuesten Publikationen wie die Mitarbeiterzeitschrift oder den Weiterbildungskatalog nach Hause. Ergänzend werden Patenschaften für Beschäftigte in Elternzeit geschaffen. Mitarbeiter sollten sich rechtzeitig vor Beginn der Elternzeit einen Paten suchen, der für die Zeit seiner Abwesenheit die direkte Verbindung ins Unternehmen ist. Der Zugang zum Intranet, um über die wichtigsten Dinge bei HAMBURG WASSER informiert zu bleiben, steht jedem Mitarbeiter von zu Hause zur Verfügung. In Absprache mit Vorgesetzten kann zudem das interne Weiterbildungsangebot genutzt werden.

Die Teilzeitangebote haben dazu beigetragen, die Elternzeit im Unternehmen von durchschnittlich drei Jahren auf ein Jahr zu senken. Auch in Führungskräfteveranstaltungen wird das Thema Elternzeit aufgegriffen. Um Beruf und Familie gut vereinbaren zu können, bieten wir zudem Notfallbetreuung für Kinder sowie ein Ferienprogramm an. Sollte die reguläre Kinderbetreuung, zum Beispiel Kita oder Tagesmutter, kurzfristig ausfallen und der Mitarbeiter betrieblich bedingt nicht selbst die Betreuung übernehmen können, stehen die kompetenten Kindererzieher der Vereinigung der Hamburger Kindertagesstätten sofort für zwei Überbrückungstage zur Verfügung.

Ähnlich ist der Ansatz des Ferienprogramms. Sollten Mitarbeiter in den Ferien arbeiten müssen und privat keinen Betreuer oder kein Ferienangebot finden, besteht die Möglichkeit, über das Unternehmen einen Ferienplatz in einem der ausgewählten Hamburger Sportvereine vermittelt zu bekommen. Das Ferienprogramm umfasst Reiseangebote für Kinder für die Notfall-Ferienbetreuung, die über die Personalentwicklung in Betreuungs-Notfällen während der Sommerferien in Anspruch genommen werden kann. Die entstehenden Kosten werden, bei beruflich bedingten Unterbringungsproblemen, zur Hälfte von HAMBURG WASSER übernommen. Wir versuchen außerdem, für jeden Betreuungsnotfall eine mit den Mitarbeitern abgestimmte geeignete Unterbringung für die Mitarbeiterkinder zu finden. Entfallen auf ein Angebot mehr Unterbringungsünsche als Plätze zur Verfügung stehen, versuchen wir entweder, mehr Plätze zu bekommen oder die Kinder anderweitig unterzubringen. Falls nicht anders gewünscht, werden Geschwisterkinder immer zusammen bei einem Anbieter untergebracht. Alle Mitarbeiter haben die gleichen Chancen.

Außerdem haben wir als besonderen Service für unsere Mitarbeiter über die Reiseangebote hinaus noch weitere Anbieter, an die sich eigenständig gewandt werden kann, wenn noch ein spannendes Betreuungs- und Unterhaltungsprogramm für Mitarbeiterkinder in den Sommerferien gesucht wird. Sie dienen zur Orientierung hinsichtlich guter und professioneller Ferienbetreuung.

Im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten besteht die Möglichkeit, Telearbeit zu beantragen. Hierfür wird den Mitarbeitern ein Notebook zur Verfügung gestellt, mit dessen Hilfe sie auf alle notwendigen Dokumente von zu Hause aus zugreifen können. In der Regel wird an einem oder an zwei Tagen von zu Hause aus gearbeitet. Dieses Instrument bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren Beruf und ihr Privatleben gut miteinander zu vereinbaren.

Fazit:

Es wird zunehmend wichtiger und unabdingbar, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter leistungsfähig erhalten. Die Mitarbeiter revanchieren sich auch hier mit mehr Motivation, mehr Leistung und mehr Identifikation mit HAMBURG WASSER. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, in Verbindung mit einer Anpassung an die betrieblichen Anforderungen, ermöglicht allen Beteiligten Freiheiten in der persönlichen Lebensplanung. Das wichtigste Gut von HAMBURG WASSER sind die Mitarbeiter. Diese in Anbetracht einer sich verändernden Arbeitswelt ans Unternehmen zu binden, ist eine kontinuierliche Herausforderung. Ein wichtiger Aspekt für die Mitarbeiterbindung ist die Darstellung und Weiterentwicklung von HAMBURG WASSER als attraktiver Arbeitgeber.

» Wirtschaftsbetriebe Duisburg – AÖR

1.578 Beschäftigte

www.wb-duisburg.de

Worum geht es?

Praktische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Auch die Wirtschaftsbetriebe Duisburg wollen mit den neuen Herausforderungen und Anforderungen an Arbeitgeber in Deutschland wachsen und haben die Chancen der Mitarbeiterzufriedenheit erkannt. Es gibt verschiedene Arten und Weisen, in die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter zu investieren und so seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, beispielsweise mittels hoher Löhne, geldwerter Vorteile, gesundheitsförderlicher Angebote oder Fortbildungen, um nur einige wenige zu nennen.

Die Wirtschaftsbetriebe Duisburg haben sich unter anderem für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die auch der Herstellung der Work-Life-Balance dient, entschieden

und betrachten diese als eines der wichtigsten Kriterien für Mitarbeiterzufriedenheit.

Sie decken so gleich mehrere Aspekte ab. Denn durch Investitionen in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie können nicht nur die Unternehmensattraktivität, Zufriedenheit, Loyalität und Leistungsbereitschaft optimiert, sondern auch Fehlzeiten der Belegschaften, hervorgerufen durch lebensphasenbedingte Abwesenheiten, gesenkt werden.

Ein stets aktuelles Thema bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Herstellung der Work-Life-Balance ist der Spagat zwischen Karriere und Privatleben / Familie. Zwei im Kern unterschiedliche Lebensaufgaben, die gleichermaßen Respekt und Hochachtung verdienen, aber auch noch heute nicht vollends, geschweige denn leicht, zu vereinbaren sind. Das Konzept der Großtagespflege kann einen wichtigen Beitrag für zukünftige Lösungsansätze darstellen, denn es bietet die Möglichkeit für Familien, die „Betreuungslücke“ ihrer Kinder unter dem dritten Lebensjahr zu schließen, ohne dabei die Karriere zu vernachlässigen.

Die Montessori-Kindertagespflege, genannt „Die Wasserflöhe“, mit der die Wirtschaftsbetriebe Duisburg seit bereits fünf Jahren eine Kooperation pflegen, reserviert jedes Jahr drei begehrte Betreuungsplätze für unter dreijährige Sprösslinge, deren Eltern bei den Wirtschaftsbetrieben Duisburg arbeiten.

Die sehr gut gepflegte, liebevoll gestaltete Einrichtung unter Leitung staatlich anerkannter Erzieherinnen beherbergt montags bis freitags zwischen 08:00 Uhr und 16:00 Uhr Kinder im Alter von 0 bis 3 Jahren und leistet damit einen wertvollen Beitrag in Zeiten, in denen sich Eltern nur noch selten unbezahlte Erziehungsjahre erlauben möchten.

Bei zahlreichen Möglichkeiten, zu spielen, zu lernen und wohlverdiente Mittagsschläfchen zu halten, werden die Kleinen durch fachkundiges Personal begleitet. Insgesamt sechs Zimmer und ein Außenbereich laden zum Toben, Essen, Ruhen und vielem mehr ein.

Fazit:

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Element der Work-Life-Balance ist eines der wichtigsten Unterfangen unserer Zeit und richtungsweisend für die Zukunft der Arbeitswelt in Deutschland. Jede Investition lohnt sich und stellt eine Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber dar. Treffend formulierte es der Sprecher des Vorstands der Wirtschaftsbetriebe Duisburg, Thomas Patemann: „Familienangehörige tragen maßgeblich zu dem Erfolg der Wirtschaftsbetriebe Duisburg bei; denn sie sind der Rückhalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirken unterstützend auf deren seelische Zufriedenheit.“

EDG Entsorgung Dortmund GmbH

776 Beschäftigte

www.edg.de

Worum geht es?

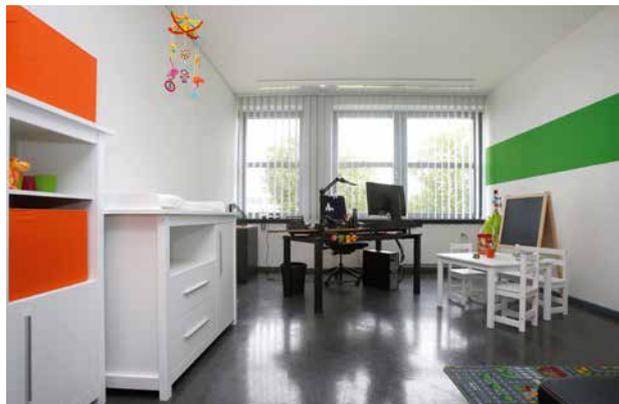
Das Eltern-Kind-Zimmer zur Überbrückung von kurzfristigen Betreuungslücken

Wie bedeutend familienfreundliche Maßnahmen mittlerweile bei der Arbeitgeberwahl sind, hat kürzlich eine Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ergeben: 91 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern unter 18 Jahren erklären, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Wahl des Arbeitgebers eine mindestens ebenso wichtige Rolle spielt wie das Gehalt. Nicht zuletzt diese Erkenntnis war Anlass für die EDG Entsorgung Dortmund GmbH (EDG), sich intensiv mit diesem Thema zu beschäftigen, um so die langfristige Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern und als Arbeitgeber für potenzielle Bewerber interessant zu sein.

Zunächst wurde deswegen Ende 2012 im Rahmen von Workshops analysiert, in welchen Bereichen die Beschäftigten die EDG als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und welche Ideen sie zur Weiterentwicklung dieser Attraktivität haben. Bei der Auswertung und dem Clustern aller Ideen ließen sich die meisten Vorschläge unter den Überschriften „Familienfreundlichkeit“ oder „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ zusammenfassen.

Im Sommer 2013 wurde dann, um tiefergehende Erkenntnisse zu erlangen, eine Mitarbeiterbefragung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchgeführt, die unter anderem ergab, dass sich die Mütter und Väter der EDG vorrangig Unterstützung bei der Notfallbetreuung ihrer Kinder wünschen.

Aus diesem Grund hat der Personalbereich innerhalb kurzer Zeit in einem Raum des Verwaltungsgebäudes ein Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet. Der Raum soll es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, sich um ihr minderjähriges Kind, das während der Arbeitszeit nicht betreut werden kann, zu kümmern. Die Einrichtung ist grundsätzlich für Kinder im Alter von bis zu elf Jahren ausgelegt – also ungefähr bis zum Verlassen der Grundschule. Da das Wohl der Kinder an oberster Stelle steht, gibt es neben einem voll ausgestatteten Büroarbeitsplatz natürlich auch kindgerechte Schlaf- und Spielmöglichkeiten. Dazu zählen beispielsweise ein Wickeltisch und ein Reisebett sowie eine Schlafcouch, ein Hochstuhl und eine Kindertischgruppe. Für die kleineren Kinder liegt Mal- und Spielzeug bereit; für die größeren steht ein Fernseher, an den eine Spielekonsole



angeschlossen werden kann, zur Verfügung. Die individuelle Ausstattung, wie gegebenenfalls Bettwäsche, Handtücher, Windeln etc., ist von den Eltern selbst mitzubringen.

Verwaltet wird das Eltern-Kind-Zimmer vom Personalbereich. Die Nutzung, die gegebenenfalls auch kurzfristig erfolgen kann, muss – nach Rücksprache mit dem jeweiligen Vorgesetzten – im Sekretariat des Personalbereichs angemeldet werden. Mit der Anmeldung erklären sich die Nutzerinnen und Nutzer mit der Nutzungsordnung einverstanden. Die Nutzungsordnung kann vorher auf der EDG-Intranetseite im Bereich „Familie im EDG Verbund“ eingesehen werden.

Das Eltern-Kind-Zimmer wurde direkt nach Fertigstellung intensiv, zum Beispiel durch Artikel in der Mitarbeiterzeitung, beworben. Die Mitarbeiterkinder waren aufgerufen, für die Wände des Zimmers ein Bild über „die Müllabfuhr, die Straßenreinigung oder was euch sonst noch zur EDG einfällt“, zu malen. Die schönsten Bilder hängen heute an den Wänden.

Fazit:

Das Zimmer wird nur selten genutzt – aber wenn, dann sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dankbar für diese Möglichkeit. Die Kinder jedenfalls sind alle glücklich, einen Tag mit Mama oder Papa auf der Arbeit verbracht zu haben.

4.4 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Angehöriger

In den letzten Jahren stieg die Zahl pflegebedürftiger Personen kontinuierlich. Da nur knapp ein Viertel der Betroffenen in Deutschland stationär gepflegt wird, sind Angehörige immer stärker in den Betreuungsbedarf eingebunden. Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Zahl von Privatpersonen, die Angehörige in ihrer häuslichen Umgebung pflegen, zwischen vier und fünf Millionen Menschen liegt. Von denen sind wiederum rund zwei Drittel erwerbstätig.

Um die Situation von Pflege leistenden Berufstätigen zu verbessern, hat die Bundesregierung Anfang 2015 mit dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sowie dem Pflegezeitgesetz und dem Familienpflegezeitgesetz erste gesetzliche Weichenstellungen geschaffen. Sie sollen helfen, Betroffenen eine zeitlich befristete Auszeit vom Beruf beziehungsweise eine zeitlich befristete Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit zu ermöglichen. Diese Maßnahmen können als ein Baustein auf dem Weg zur Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Pflichten betrachtet werden. Sie erfassen die individuellen Bedürfnisse von pflegenden Angehörigen jedoch nur in Maßen, wie erste Erfahrungen zeigen.

Als wichtiges Hemmnis gelten bei Betroffenen die damit verbundenen finanziellen Einbußen. Aus diesem Grund ist die Möglichkeit einer beruflichen Auszeit für die Mehrheit der Arbeitnehmer oft keine ernsthafte Option. Die meisten Beschäftigten scheinen vielmehr daran interessiert, ihre bisherige berufliche Tätigkeit und die neu hinzugekommene private Aufgabe der Pflege von Familienangehörigen „unter einen Hut“ zu bringen, also parallel auszuüben. Dabei wünschen sie sich rein praktische Unterstützungsangebote zur Bewältigung dieser wichtigen Aufgabe. Genau hier können kommunale Unternehmen ansetzen und unternehmensspezifische Ansätze entwickeln.

Die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung beziehungsweise Arbeitsplatzorganisation erleichtert zumindest einem Teil der Betroffenen die Vereinbarkeit von Pflegeaufgaben und beruflicher Tätigkeit. Gerade auch bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf können kommunale Unternehmen also durch möglichst flexible Arbeitszeitmodelle bereits grundlegende Wünsche von Betroffenen abdecken.

Weitaus weniger verbreitet sind bislang jedoch innerbetriebliche Informationsangebote, mit denen Unternehmen die betroffenen Mitarbeiter in einer für sie ungewohnten und neuartigen Situation mit hilfreichen und wissenswerten Informationen



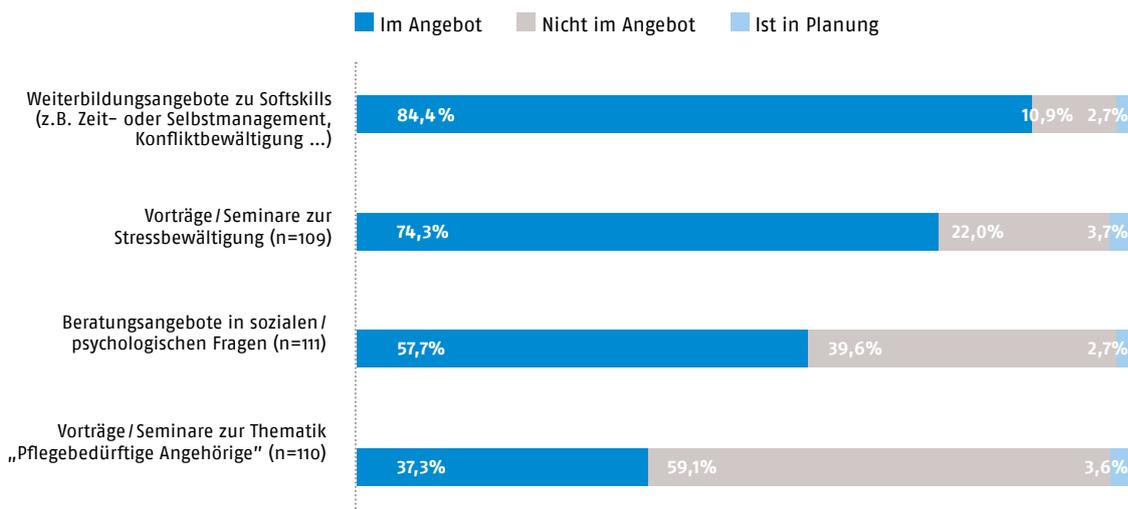
versorgen. Nur 37,7 Prozent der vom VKU befragten Unternehmen haben Vorträge oder Seminare für die Zielgruppe der pflegenden Angehörigen im Angebot. Dabei treten Pflegefälle häufig sehr unvermittelt ein und stellen für den einzelnen Betroffenen meist eine ungewohnte Herausforderung dar, so dass kaum jemand routiniert mit dieser neuen Situation umgehen wird. Gerade hier können betriebliche Infoveranstaltungen oder auch Seminarangebote, die beispielsweise über gesetzliche Regelungen und mögliche Unterstützungsangebote informieren, hilfreich sein.

Einige wenige Unternehmen verfügen über eine betriebsinterne Sozialberatung, die neben anderen Angeboten auch für das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf eine wichtige Anlaufstelle für Beschäftigte sein kann.

Als weiteres Problem gilt unter Personalfachleuten die oft fehlende Sensibilisierung von Vorgesetzten für die Bedürfnisse und Herausforderungen von Mitarbeitern in einer Pflegesituation. Ganzheitliche Konzepte sollten daher unbedingt auch die Schulung von Führungskräften mit einbeziehen, damit diese den Bedarf ihrer Mitarbeiter frühzeitig erkennen und rechtzeitig auf die Notwendigkeiten reagieren können und am besten zusammen mit der Personalabteilung proaktiv Unterstützung anbieten.

Einzelne Unternehmen machen die familiäre Situation schon heute zum obligatorischen Bestandteil von Mitarbeitergesprächen. Ziel hierbei ist es, ihren Beschäftigten regelmäßig Gelegenheit zu geben, ihre gegenwärtige familiäre Situation mit ihren direkten Vorgesetzten zu thematisieren.

WELCHE INFORMATIONSANGEBOTE ZUR VERBESSERUNG DER WORK-LIFE-BALANCE BIETET IHR UNTERNEHMEN AN?



© Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

Best-Practice-Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege angehöriger Familienmitglieder

» SWN Stadtwerke Neumünster

754 Beschäftigte

www.stadtwerke-neumuenster.de

Worum geht es?

Informations- und Unterstützungsangebote zur Pflege von Angehörigen

An einem grauen Montagmorgen sitzt Herr Petersen aus dem Technischen Service sichtlich mitgenommen im Besprechungszimmer. Er erzählt von seinem Vater, der am Wochen-

ende wiederholt gestürzt ist und nun vermutlich intensive Pflege benötigt. Frau Weidenhöfer fragt verständnisvoll nach und macht sich Notizen. Sie ist bei der SWN Stadtwerke Neumünster die Ansprechpartnerin für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. „So wie Herr Petersen geht es vielen unserer Kollegen. Plötzlich steht die Pflegesituation vor der Tür. Wir helfen den Kollegen dann, diese Herausforderung zu bestehen“, so Frau Weidenhöfer.

Die Pflege von Angehörigen ist ein emotionales Thema. Noch belastender ist es, wenn die Pflegenden beruflich auf eigenen Füßen stehen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hat für uns als SWN Stadtwerke Neumünster daher hohe Bedeutung. „Wir sind uns sicher, dass gesellschaftliche Veränderungen hinsichtlich der Pflege thematik auf



uns als Arbeitgeber und auch auf uns als Unternehmen unmittelbare und bedeutsame Auswirkungen haben werden“, so Janine Warzecha, Referentin im Personalbereich. Diesen Veränderungen müssen wir uns stellen – und unser Bewusstsein dafür schärfen. Vor diesem Hintergrund hat sich SWN entschieden, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auf die gleiche Ebene zu stellen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Kind und sowohl allgemeingültige Maßnahmen als auch individuelle Lösungswege für unsere rund 700 Beschäftigten zu entwickeln.

„Für uns stand die Entwicklung eines zielführenden Konzeptes ganz oben. Anhand eines systematischen Vorgehens konnten wir mit viel Herzblut und Leidenschaft nicht nur allgemeingültige Maßnahmen, sondern auch zahlreiche individuelle Lösungswege für unsere rund 700 Beschäftigten etablieren und festigen“, so Frau Warzecha, die das Konzept mit entwickelt hat.

Mittlerweile zählen eine Vielzahl von Maßnahmen zur Pflegeethematik zum Informations- und Unterstützungsangebot. Neben einer Informationsplattform im Intranet bietet SWN mit einem Notfallflyer Orientierung und Hilfestellung bei einem plötzlich auftretenden Pflegefall. Zudem wurden zwei direkte Ansprechpartner benannt und fachlich geschult. „Für mich ist es wichtig, dass wir unsere Mitarbeiter vom ersten Schritt an begleiten“, so Susanne Weidenhöfer. Durch das Projekt besteht für pflegende Beschäftigte nicht mehr nur die Möglichkeit, sich an die Führungskraft oder die Sozialberatung im Unterstützungsfall zu wenden, sondern auch an persönliche Ansprechpartner mit Pflegeerfahrung. Dazu wurde ein kollegiales Pflegenetzwerk aufgebaut, das allen interessierten Beschäftigten die Möglichkeit zum Austausch bietet – unabhängig davon, ob sie selbst von einer Pflegesituation betroffen sind, betroffen waren oder ein reines Informationsinteresse haben.

„Wir möchten eine pflegesensible Unternehmenskultur leben“, führt der Bereichsleiter Personal Dr. Mark Jahn aus.

„Das heißt, dass wir nicht nur darüber sprechen, sondern mit Taten für eine bessere Mitarbeiterversorgung arbeiten.“ Das Ziel ist jedoch noch nicht erreicht: „Wir sind uns bewusst, dass wir eine langfristige Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nur schaffen, wenn wir weiterhin kontinuierlich aufklären und sensibilisieren und sowohl Führungskräfte als auch die Gesamtbelegschaft erreichen“, so Dr. Jahn.

„Wir wissen, dass wir auf dem richtigen Weg sind: Bereits die Vorstellung unseres Konzeptes stieß bei unseren Führungskräften und dem Betriebsrat auf großes Interesse“, berichtet Frau Duckek, Sozialberaterin und Leiterin der kollegialen Netzwerktreffen. Auch in der Belegschaft ist die Akzeptanz in Bezug auf die bereits implementierten Maßnahmen deutlich spürbar, was die rege Nutzung der Angebote bereits zeigt. „Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir durch unsere Maßnahmen, deren anhaltende Reflexion und kreative Weiterentwicklung unserem Ziel, eine pflegesensible Unternehmenskultur zu leben, immer näher kommen werden“, so Janine Warzecha abschließend.

Fazit:

Anderen Unternehmen möchten wir mit auf den Weg geben, dass es sich lohnt, ein Bewusstsein für die Brisanz der Pflegeethematik zu entwickeln und ihr gleichermaßen Raum neben der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Kind zu geben.



Das Foto zeigt die drei BuP-Ansprechpartnerinnen der SWN: (v. l.) Janine Warzecha, Sybille Duckek, Susanne Weidenhöfer

› NÜTZLICHE LINKS

www.beruf-und-familie.de

Website der berufundfamilie gGmbH, die 1998 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet wurde. Stellt viele Informationen rund um das Thema zur Verfügung.

www.erfolgsfaktor-familie.de

Website des Bundesfamilienministeriums zum Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, der bundesweit größten Plattform zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mit vielen Informationen und Beispielen aus der Praxis sowie Austauschmöglichkeiten.

www.familien-wegweiser.de

Portal des Bundesfamilienministeriums mit Hinweisen zu vielen verschiedenen Themen, die für Familien von Belang sind.

www.handbuch-kindertagespflege.de

Hier findet sich ein erster Überblick über die Leistungen und Formen der Kindertagespflege. Außerdem gibt es nützliche Tipps und alle wichtigen gesetzlichen Grundlagen.

www.inqg.de

„Zukunft sichern, Arbeit gestalten“ lautet das Motto der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Die entscheidende Frage dabei: Wie kann Arbeit für Unternehmen rentabel und für Beschäftigte gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?

www.lokale-buendnisse-fuer-familien.de

Das Ziel der lokalen Initiativen ist die Unterstützung von Familien bei der Betreuung der Kinder, Hilfeleistung bei Krankheit, Pflege und anderen Notfällen. Die lokalen Bündnisse gehen auf eine Initiative des Bundesfamilienministeriums zurück.

www.mittelstand-und-familie.de

Das Portal unterstützt Arbeitgeber, Beschäftigte und Multiplikatoren mit übersichtlichen Informationen und praktischen Lösungen, Beratung durch Experten sowie Hintergrundwissen.

www.wege-zur-pflege.de

Website mit umfangreichen Informationen zum Thema Pflege.

www.zeitbuero.fom.de

Das „Zeitbüro FOM“ fungiert als zentraler Ansprechpartner für Unternehmen, Beschäftigte oder Mitarbeitervertretungen sowie Multiplikatoren. Es bietet telefonische, schriftliche (E-Mail) sowie persönliche Fachinformationen rund um das Thema flexible Arbeitszeitgestaltung.

QUELLENANGABEN

- Auer, M. (2000): Vereinbarungskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft, München / Mering 2000.
- Beile, J. / Jahnz, S. (2007): Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB), 30. Jg. (2007), Heft 1, S. 85 – 102. Online verfügbar unter: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0707-WLBUntPraxis.pdf>.
- Bertelsmann Stiftung (2007): Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh 2007. Online verfügbar unter: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0704-WLB-Meilenstein.pdf>.
- Beske, F. / Brix, F. / Katalinic, A. / Peters, E. / Pritzkeleit, R. (2012): Versorgungsprognose 2060: Leistungs- und Ausgabenentwicklung in der Gesundheitsversorgung und in der Versorgung Pflegebedürftiger, Kiel 2012.
- Bund, K. (2014): Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen. Murmann Verlag, Hamburg 2014.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben, Berlin 2014, S. 40. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010): Familienreport 2010, Berlin 2010. Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienreport-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin 2016. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5bbbb477cfd478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012): Chancen zur Gewinnung von Fachkräften in der Pflegewirtschaft, Berlin 2012. Online verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/chancen-zur-gewinnung-von-fachkraeften-in-der-pflegewirtschaft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Erlar, G. A. (2005): Work Life Balance – Stille Revolution oder Etikettenschwindel?, in: Mischau, A. / Oechsle, M. (Hrsg.) (2005): Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?, Sonderheft 5 der Zeitschrift für Familienforschung, Wiesbaden 2005, S. 151 – 164.
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (Hrsg.) (2013), Kurzfassung: Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung 2012 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Münster / Berlin 2013. Online verfügbar unter: http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2013/ub2012_kurzfassung.pdf
- Frey, D. / Kerschreiter, R. / Raabe, B. (2004): Work Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte, in: Kastner, M. (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004, S. 305 – 322.
- Haufe-Akademie / Hochschule Deggendorf (2009): Führungskräftestudie 2009. Work-Life-Balance und Führungsverhalten, Freiburg / Deggendorf 2009. Online verfügbar unter: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0912-FuehrungskraefteStudie.pdf>.
- Haunschild, A.: Work, Life, Balance – Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2013) 1, S. 8 – 12.
- Jurczyk, K. / Lange, A. / Szymenderski, P. (2005): Zwiespältige Entgrenzungen: Chancen und Risiken neuer Konstellationen zwischen Familien- und Erwerbstätigkeit, in: Mischau, A. / Oechsle, M. (Hrsg.) (2005): Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?, Sonderheft 5 der Zeitschrift für Familienforschung, Wiesbaden 2005, S. 13 – 33.
- Kastner, M. (2004): Work Life Balance als Zukunftsthema, in: Kastner, M. (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004, S. 1 – 65.
- Kelly Services (Hrsg.) (2016): Work Life Design – die neue Balance, 2016. Online verfügbar unter: http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Germany_-_Kelly_Services/New_Smart_Content/Business_Resource_Center/Workforce_Trends/KGWI%202015-1_Report%20Work-Life-Design_Deutschland.pdf
- Nowossadeck, S. / Engstler, H. / Klaus, D. (2016): Pflege und Unterstützung durch Angehörige. Report Altersdaten 01/2016. Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Berlin 2016, S. 9; S. 15

OECD Better Life Index. Online verfügbar unter: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/topics/work-life-balance-de>.

Opaschowski, H. W. (2004): Work Life Balance: Mehr Wunsch als Wirklichkeit? Zur Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit, in: Kastner, M. (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004, S. 437 – 448.

Prognos AG (2005): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005. Online verfügbar unter: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0506-Prognos.pdf>.

Rau, R.: Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit, in: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin und Heidelberg 2012, S. 181 – 190.

Schemme, D. (1999): Zukunftsweisende Ausbildungsberufe in der Medienbranche, in: Neue Arbeitswelt im Wandel zur Informationsgesellschaft : Perspektiven für das 21. Jahrhundert für Beruf, Familienarbeit und Arbeitsmarkt / Friedrich-Ebert-Stiftung, Dialog Ostdeutschland, Bonn, 1999, S. 89 – 95.

Schobert, D. B. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, A. S. / Schobert, D. B. (Hrsg.) (2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden 2007, S. 19 – 33.

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.) (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick, Deutschland und Europa, Wiesbaden 2016. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile

Weise, D. M. (2011): Rekrutierung der NetGeneration. E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. Diplomica-Verlag, Hamburg 2011, S. 15.

