

Work-Life-Balance als Arbeitgeber richtig verstehen

Der Begriff Work-Life-Balance ist in aller Munde. Aber auf was kommt es bei der Verwirklichung dieses Anspruchs tatsächlich an und was können Arbeitgeber tun, um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter entgegenzukommen, ohne dabei die Effizienz der Betriebsabläufe zu gefährden?

STEFFEN FISCHER

Viele Unternehmen werben bei der Personalsuche zunehmend mit betrieblichen Work-Life-Balance-Aktivitäten, um sich von anderen Arbeitgebern attraktiv abzugrenzen. Ein Unternehmen muss aber zunächst seinen Anspruch an den Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitsaufgabe klar formulieren, denn es lebt davon, dass die betrieblichen Abläufe effizient sichergestellt werden. Die Abklärung der Vereinbarkeit mit dem Privatleben erfolgt durch den Mitarbeiter. Auf

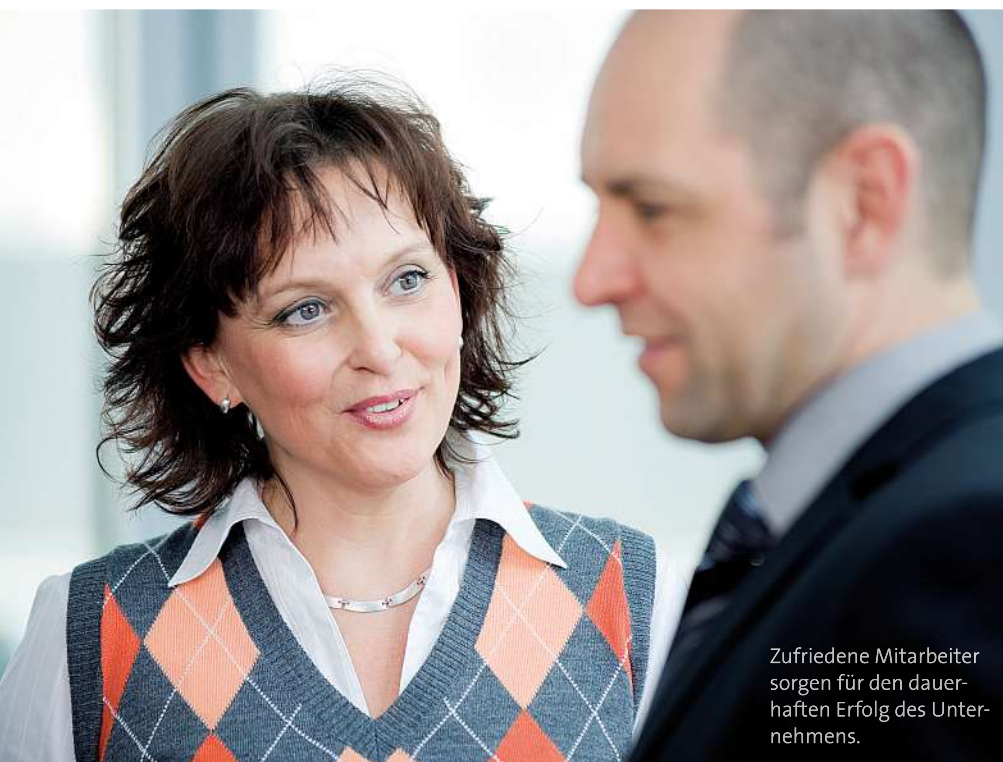
dessen Wünsche sollte der Arbeitgeber aber, so weit es betrieblich sinnvoll und möglich ist, eingehen.

Mögliche Konfliktfelder im Zusammenhang sehen

Unter Work-Life-Balance versteht man, dass Arbeit und Privatleben miteinander im Einklang stehen. Der Begriff kann aber durchaus falsch verstanden werden: Denn hoffentlich ist auch die Arbeitszeit und -aufgabe

an sich erfüllter Teil des Lebens. Eine Gegenüberstellung im Sinne einer Balancefindung eines schönen, stressfreien sonstigen Lebens und der eher anstrengenden, stressigen Arbeit ist nicht gemeint. Vielmehr sollen die möglichen Konfliktfelder der Zeit, in der man arbeitet, und der Zeit, in der man nicht arbeitet, im Zusammenhang gesehen werden. Oft kann es ja auch so sein, dass durch die Betreuung von Kindern oder älteren Angehörigen, persönliche Lebensumstände wie Scheidung und Krankheit oder ambitionierte Freizeitaktivitäten eher Belastungen entstehen, als durch eine strukturierte Arbeitswelt. Dagegen zeigen Burn-out-Fälle, dass das innere Gleichgewicht durch zu starkes berufliches Engagement verloren gehen kann. Die Thematik hat also verschiedene Aspekte, ist rein von der Überschrift her interpretationsoffen und wird unterschiedlich angegangen.

Zunächst einmal ist es richtig, dass Arbeit als wichtiger Teil des Lebens immer im Zusammenhang mit den persönlichen Lebensumständen gesehen werden muss. Das betriebliche Interesse besteht darin, dass die Mitarbeiter möglichst motiviert und dauerhaft zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dabei leuchtet es ein, dass man zwischen der beruflichen Arbeitswelt und der anderen Zeit keine klare Linie ziehen kann. Wer zu Hause unverarbeitete Probleme hat oder permanent überlastet ist, wird sich nicht richtig auf die berufliche Arbeit



Zufriedene Mitarbeiter sorgen für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens.

Bild: IFM Electronic GmbH



„Arbeitgeber müssen für ein erfülltes Arbeitsleben sorgen, nicht für eine erfüllte Freizeit.“

Steffen Fischer, Unternehmensbereichsleiter Personal bei IFM Electronic

konzentrieren können. Es besteht die Möglichkeit, dass trotz körperlicher Anwesenheit die Aufgaben nicht mehr so schnell oder so gut erledigt werden und sich gegebenenfalls eine schlechte allgemeine Stimmungslage auch auf das kollegiale betriebliche Umfeld überträgt. Schlimmstenfalls kommt es zu krankheitsbedingten Fehlzeiten. Sofort ist man dann nicht mehr in der Diskussion über die weichen Arbeitsfaktoren, die beachtet werden sollten, sondern es geht um harte Fakten wie Arbeitsergebnisse und Leistungserbringung, auf die das Unternehmen angewiesen ist.

Ausbalancierungen nach den Ansprüchen ausrichten

Da sich die Umstände in und außerhalb der Arbeitswelt ständig ändern, muss das Thema auch dynamisch betrachtet werden. Schließlich wird man nicht nur älter und verändert sich in seinen Ansprüchen und seinem Gefordertsein, sondern man ist auch stark durch seine Generation geprägt: So haben Untersuchungen gezeigt, dass es unterscheidbare Gruppen gibt wie die X-, Y- und Baby-Boomer-Generationen, was den Anspruch an Freizeit in Bezug auf die Arbeitswelt betrifft. Letztlich müssen Ausbalancierungen immer konkret anhand der individuellen Arbeitssituation und Lebensphase gestaltet werden.

Die Frage, was ein Arbeitgeber tun kann, beginnt aber immer damit, zunächst das konkrete Arbeitsverhältnis und dessen Erfordernisse in den Mit-

telpunkt zu stellen. Schließlich ist die Leistungserbringung der Hauptzweck des Arbeitsverhältnisses. Ausgangspunkt und Korrektiv, wie weit man im gegenseitigen Ausbalancieren gehen kann, muss also zunächst immer sein, wie die betrieblichen Aufgaben am besten gelöst werden können, bevor man sich im zweiten Schritt fragt, wie man auf Wünsche von Bewerbern und Mitarbeitern eingehen kann und darf. Nicht immer lassen sich bestehende Kinderbetreuungszeiten mit früher und später Schichtarbeit in der Produktion auflösen. Nicht jeder Arbeitsplatz eignet sich für Gleitzeit. In besonderen Situationen und gerade von Führungskräften darf ein Arbeitgeber Überstunden erwarten. Andererseits sollte auf Wünsche des Mitarbeiters, so weit es geht, eingegangen werden, weil es letztlich zur Mitarbeiterzufriedenheit führt und die Bindung zum Arbeitgeber erhöht.

In die neue IFM-Personalstrategie haben wir als Überschrift den Satz „Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns“ aufgenommen und daraus Aufgabenstellungen für die nächsten vier Jahre abgeleitet. Die Mitarbeiterzufriedenheit steht dabei gleichberechtigt neben Renditeerwartungen, kurzen Entwicklungszeiten, einer effizienten Produktion sowie der Erfüllung von Kundenwünschen. Unter dem Teilprojekt „Mitarbeiterzufriedenheit“ erfolgen regelmäßige Befragungen zum Arbeitsumfeld und zu Verbesserungsansätzen. Die noch stärkere eigenverantwortliche Einbeziehung der Mitarbeiter in die Ausge-

staltung der Arbeitsplätze und Abläufe soll sich motivationserhöhend auswirken und letztlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Arbeitsplätze und Abläufe sollen sicher und möglichst erfüllend gestaltet sein. Um so weniger ergibt sich die Notwendigkeit, Unzufriedenheit im Freizeitbereich ausgleichen zu müssen.

Dem Mitarbeiter auch in dessen Privatsphäre entgegenkommen

Wenn für gute Arbeitsbedingungen und somit für ein erfülltes Arbeitsleben gesorgt ist, hat der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht erfüllt. Ein gutes Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es dem einzelnen Mitarbeiter auch in dessen Privatsphäre – wenn er es wünscht und es betrieblich vertretbar ist – entgegenkommt. Variable Gleitzeitarbeitsbedingungen, ein offenes Ohr der Führungskräfte auch für private Probleme und unbürokratische Lösungen bei kurzfristigem Zeitbedarf in der Arbeitszeit können große Hilfestellungen sein. IFM hat gute Erfahrungen damit gemacht, wenn Mitarbeiter sich eigenverantwortlich einen Arbeitsplatz teilen oder den Linienvorgesetzten hohe Freiheitsgrade bei individuellen Problemstellungen eingeräumt werden.

» Steffen Fischer

Unternehmensbereichsleiter Personal bei der IFM Electronic GmbH, D-45128 Essen, www.ifm.com