

Erwünscht sind Pioniere

Beruf und Familie zufriedenstellend «unter einen Hut» bringen, in sogenannter Work-Life-Balance, steht heute auf der Mitarbeitenden-Wunschliste weit oben. Auch bei Männern. – Jetzt kommt es in ersten Ansätzen zur Umsetzung.

■ Von Franziska Bischof-Jäggi

Offene Fragen: Wie begegnet man dem komplexen Thema «Work-Life-Balance»? Ist das Unternehmen überhaupt verantwortlich für diese Balance der Mitarbeitenden, oder mischt es sich dabei in eine Privatsphäre ein?

Umfrage bei 250 Unternehmen

Die Familienmanagement GmbH hat sich eingehend mit der Thematik in den Unternehmen auseinandergesetzt und zu diesem Zweck im Sommer/Herbst 2002 im Raum Zürich und Zentralschweiz eine Befragung bei 250 mittleren und grossen Unternehmen durchgeführt. Eruiert wollte man die Verankerung und Umsetzung von familienpolitischen Themen im beruflichen Umfeld. Dabei wurde explizit nach der «Work-Life-Balance» gefragt, und zwar interessierten

hier die «Gewichtung der Thematik» und die «praktischen Erfahrungen im Unternehmen». Der Fragebogen wurde von Personalverantwortlichen ausgefüllt.

■ 82 Prozent aller befragten Personalverantwortlichen beurteilten die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden als «wichtig» bzw. «sehr wichtig».

■ Nur gerade 18 Prozent antworteten, dieser Punkt sei für ihr Unternehmen «weniger wichtig».

■ Bei der Frage nach der praktischen Erfahrung in diesem Bereich kam eine grosse Diskrepanz zwischen Gewichtung und Erfahrung zum Vorschein: Lediglich rund ein Viertel (26,7 Prozent) aller befragten Personalverantwortlichen antwortete, in ihrem Unternehmen werde «aktiv etwas zum Thema «Work-Life-Balance» gemacht. Dies sind beispielsweise Unternehmen, die für ihre Mitarbeitenden Trainings oder

Workshops angeboten haben, oder Unternehmen, die zum Teil Freizeitaktivitäten ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Bremsende Hürden

Nebst dieser Befragung haben wir gegen die 50 Unternehmen besucht. Dabei stellte sich im persönlichen Gespräch mit Personalverantwortlichen sehr oft heraus, dass es mehrere Gründe sind, weshalb die Work-Life-Balance in den Unternehmen nicht verbessert wird.

1. Work-Life-Balance ist ein sehr umfassendes Thema. Viele Personalverantwortliche würden gerne etwas tun, sind sich aber nicht im klaren, wo dabei angesetzt werden soll. Es gibt ja noch nicht einmal ein allgemein anerkanntes Begriffsverständnis für Work-Life-Balance.

2. Work-Life-Balance – darüber ist man sich einig – umfasst sowohl harte Faktoren als auch bzw. vorwiegend weiche, damit sie gelebt werden kann. Die Unklarheiten hier sind: Wie aber werden weiche Faktoren definiert, erfasst und gefördert? Und, vor allem, wie lässt sich eine Erfolgsmessung gerade der weichen Faktoren garantieren?

3. Zudem wird meist eine grosse Kosteninvestition erwartet, um die Work-Life-Balance in einem Unternehmen zu verbessern.

Das Unternehmen gewinnt

Das «Centre for Families Work and Well-Being» in Kanada tritt die These, Work-Life-Balan-

ce sei der Schlüssel zum Erfolg im privaten wie im beruflichen Leben und ein grosser Konkurrenzvorteil für die Unternehmen selbst. Diese These belegt das Forschungsprojekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (1995 – 1998): «Familienbewusste Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik» vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Sie zeigt, dass familienbewusste Personalpolitik – worunter selbstverständlich auch Work-Life-Balance fällt – wesentliche wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen mit sich zieht. Nämlich:

- Verbesserte Motivation der Mitarbeitenden.
- Höhere Leistungs- und Einsatzbereitschaft.
- Reduzierte Stressbelastung.
- Senkung der kostenintensiven Fluktuations- und Krankheitsquote.
- Verbesserung des Personal-Marketings.
- Pflege und Verbesserung des Unternehmens-Images.
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Work-Life-Balance oder familienbewusste Personalpolitik dient daher als zukunftsweisendes Instrument einer innovativen Personalpolitik.

Fallbeispiel:

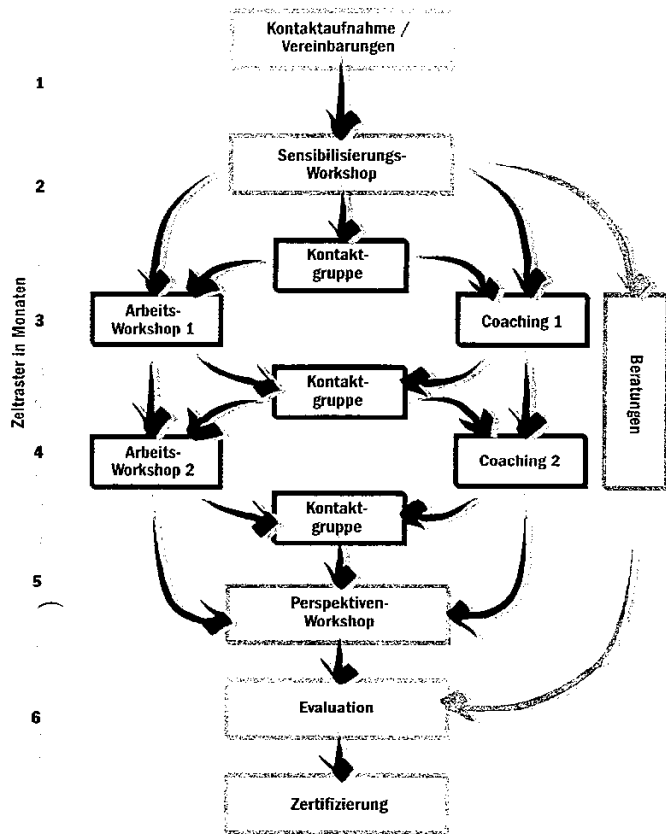
Praktische Umsetzung

Das Beispiel des IT-Unternehmens Comartis AG, Baar (18 Mitarbeitende), soll zeigen, wie sich die Work-Life-Balance in einem Unternehmen spürbar verbessern lässt.

Während eines halben Jahres haben sich einige Mitarbeitende und die Personalverantwortliche des Unternehmens aktiv mit der Thematik rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben – oder eben zu Neudeutsch «Work-Life-Balance» – auseinandergesetzt. Vier Work-



Bei Comartis AG umgesetzt: Im Rückzugsraum mit «Tüggelikasten» und Bettsofa können Mitarbeitende zwischendurch den «Kopf auslüften».



Für Mitarbeiter/innen mit Familie Für Personalverantwortliche
Für alle Programmteilnehmer/innen (fakultativ).

shops wurden abgehalten, ein Coaching für die Personalverantwortliche errichtet und Kurzzeitberatungen per e-Mail, Telefon oder vor Ort für die Mitarbeitenden angeboten (siehe Grafik). Dabei wurden die Bedürfnisse der Angestellten und die Interessen des Unternehmens aufgedeckt und miteinander verknüpft. Entstanden sind kreative, ressourcenorientierte und unternehmensspezifische Lösungen.

Während des gesamten Programms wurden folgende zehn Handlungsfelder unter die Lupe genommen und unter dem Aspekt der Vereinbarkeit geprüft:

1. Arbeitszeit.
2. Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte.
3. Arbeitsort.
4. Informations- und Kommunikationspolitik.
5. Führungskompetenz.
6. Personalentwicklung.

7. Lohnpolitik und geldwerte Leistungen.

8. Flankierender Service für Familien.

9. Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell.

10. Betriebsspezifika.

Die Situationsanalyse im Unternehmen zeigte auf, dass, verteilt auf acht von zehn Handlungsfeldern, bereits sehr viele Möglichkeiten vorhanden waren, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützten. Zusätzlich wurden weitere Ideen entwickelt und in den Katalog aufgenommen. Eine davon: Es wurde ein Rückzugsraum mit Bettsofa und «Töggelkasten» (Tischfußballgerät) eingerichtet, wo Mitarbeitende zwischendurch von der Arbeit abschalten können, der aber auch von Kindern von Mitarbeitenden genutzt werden kann, wenn sie kurzfristig in

Rahmenprogramm: Die erfolgreiche Implementierung / Umsetzung von Work-Life-Balance im Unternehmen bedingt Vorarbeiten auf verschiedenen Ebenen.

Ausnahmefällen ins Unternehmen mitgebracht werden.

Während der Workshops wurde klar, dass das Thema «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» ein prozesshaftes Thema ist, das mit der Umsetzung lebt. Deshalb waren die Kommunikation zu allen Mitarbeitenden und ihr Einbezug besonders wichtig: Alle mussten sensibilisiert und weitergebildet werden. Dies geschah mit einer einwöchigen Wanderausstellung im Unternehmen, mit regelmäßigen Informationen zur Thematik und mit Diskussionen untereinander.

Erste Ergebnisse

Insgesamt kann folgendes Fazit aus dem Prozess gezogen werden:

- Work-Life-Balance wird in der Comartis AG stark gewichtet und aktiv gefördert. Es wurden beispielsweise eine Work-Life-Balance-Delegierte im Unternehmen bestimmt, ein Work-Life-Balance-Board errichtet und das Thema in die jährlichen Mitarbeitergespräche integriert.

- Comartis AG bietet ihren Mitarbeitenden im Rahmen der vereinbarten Konventionen Unterstützung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. mit der Möglichkeit von Arbeitsunterbrechungen während des Tages, abgestuften Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub oder durch familienbewusste Ferienplanung).

- Familienbewusste Unternehmensführung beschränkt sich in der Comartis AG nicht auf die Optimierung von harten Faktoren (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation usw.), sondern umfasst primär auch die weichen Faktoren (Information, Kommunikation, Haltung, Kultur usw.).

Nachhaltigkeit wird überprüft

Gründe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Comartis AG zu optimieren, waren unter anderem die Frauenförderung, die Aufrechterhaltung der Mitarbeiter-Motivation, die Verbesserung des Unternehmens-Images und die Senkung der Krankheits- und Ausfallsquote. Die Evaluation des Rahmenprogramms hat aufgezeigt, dass erste Schritte in diese Zielrichtung bereits erzielt werden konnten. Die nächste Evaluation wird in einem Jahr stattfinden, um zu überprüfen, ob die Massnahmen genügend umgesetzt wurden und greifen.

Comartis AG, 6340 Baar, gehört zu den führenden Anbietern für Business Solutions in Europa und berät Unternehmen wie Credit Suisse, Novartis, Minolta, Polaroid, Shell und Siemens in den Bereichen «e-Business», «e-Learning» und «e-Marketing» und entwickelt individuelle Strategien und Lösungen. Das Unternehmen gehört zur Comartis Group, die auch in Deutschland, Marokko und den USA tätig ist. Das Team in der Schweiz umfasst 18 Mitarbeitende (Projektleiter, Web- und Screen-Designer, Programmierer, Berater sowie System- und Netzwerkbetreuer) mit einem Durchschnittsalter von 30 Jahren und einem für die Branche sehr hohen Frauenanteil von rund einem Drittel. www.comartis.ch

AUTORIN

Franziska Bischof-Jäggi (34), lic. phil. I, Pädagogische Psychologin sowie Paar- und Familientherapeutin, ist Geschäftsführerin des im Jahr 2001 gegründeten Unternehmens Familienmanagement GmbH, 6312 Steinhäusen.

Tel. 041 740 68 28
info@familienmanagement.ch

Franziska Bischof-Jäggi ist Ende letzten Jahres aufgrund ihres aktiven Engagements für die «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» von der Idee-Suisse als «Innovative Unternehmerin 2003» ausgezeichnet worden. Sie ist verheiratet und Mutter einer fünf- und einer einjährigen Tochter. Ihre Hobbies sind: Schneesport (Schlitteln, Ski, Snowboard), Schwimmen im See, Musik und Tanzen.

ONLINE
www.familienmanagement.ch
www.comartis.ch