

ANZEIGE

Wir sind auf dem Weg zur Nummer 1. Und was ist mit Ihnen?



Could

Frankfurter Allgemeine

15. November 2006 Mein FAZjob.NET:

FAZJOB.NET

FAZ.NET Für Arbeitgeber

FAZjob.NET > Beruf und Chance > Arbeitswelt >

Für Bewerber

Beruf und Chance

Arbeitswelt

Vergütung

Arbeitsrecht

Neue Köpfe

Personalprofi

Campus

F.A.Z.-Community

F.A.Z.-Stellensuche

Jobs finden



FAZjob.NET-ID

Volltextsuche

Unternehmen des Monats



Jobs der Woche



Amadeus Fire AG
Internationaler
Bilanzbuchhalter (m/w)
Ref.-Nr. 18811

weitere >>

Work-Life-Balance

Zwischen Schreibtisch und Leben

Von Henrike Roßbach



04. November 2006

Claus E. Heinrich ist nicht in den Wolken zu Hause. Der Arbeitsdirektor des größten europäischen Softwarekonzerns SAP ist ein Pragmatiker. Einer, der nicht vergißt, daß sein Unternehmen keine gemeinnützige Veranstaltung ist, der sich nicht für "den guten Onkel Claus" hält. Wenn nun ein Manager wie Heinrich von der belebenden Wirkung eines Sabbaticals spricht, von Lebensarbeitszeitkonten und Themenwochen in der Kantine, dann kann man das als Indiz

dafür nehmen, daß Themen wie die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit den Dunstkreis frauenbewegter Weltläden verlassen haben.

Die Welt, in der Unternehmen sich heute bewegen, ist eine radikal andere als noch vor wenigen Jahren. Globalisierung und Alterung der Gesellschaft haben die Spielregeln verändert. Die Konkurrenz sitzt nicht im Nachbarort, sondern in China. Die Belegschaft ist kein homogenes Grüppchen von Einheimischen, sondern eine vielsprachige Truppe mit unterschiedlichen kulturellen Wurzeln. Und schon ziemlich bald werden qualifizierte Nachwuchskräfte eine knappe Ressource sein - um die es sich zu kämpfen lohnt. Kluge Unternehmen haben das erkannt. Und sie haben auch erkannt, daß sie sich in eine gute Ausgangsposition begeben, wenn sie auf Instrumente setzen, die den Mitarbeitern das Balancieren zwischen Schreibtisch und Leben erleichtern. Und die der Tatsache Rechnung tragen, daß Mitarbeiter Menschen und damit ziemlich verschieden sind.

Ausgeglichene Mitarbeiter sind besser und loyaler

Programme, die das berücksichtigen, versammeln sich unter den Begriffen Diversity Management und Work-Life-Balance. Für Unternehmen bedeutet ersteres, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter - sei es Alter, Geschlecht, Familienstand oder Herkunft - produktiv zu nutzen. Auch Konzepte zur Work-Life-Balance, der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, zielen auf Produktivitäts- und Wettbewerbsvorteile. Nach dem Motto: Ausgeglichene Mitarbeiter sind bessere, loyalere Mitarbeiter. Was beide Konzepte



Work-Life-Balance

Zum

Die s

Karri

Glam

Stun

Nicht

Beruf

Geha

Artik

Seite

Verse

Vorh

Neue

Thon

den

Konz

von E

beruf

FAZ

Eine

15 M

Pisch

Ein R

viets

Unive

Expe

Nach

Rent

Chat

Chat

Studi

vom

Chat

sich

Alter

verbindet: Der Einzelne steht im Mittelpunkt.

SAP-Vorstand Heinrich könnte sich eigentlich entspannt zurücklehnen und sich daran erfreuen, daß die Softwareschmiede gerade den Wettbewerb "Die besten Arbeitgeber" in der Gruppe der Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern gewonnen hat. SAP ist bekannt für ein entspanntes Betriebsklima. Man duzt sich, das Essen in der Kantine ist kostenlos, es gibt keine Arbeitszeiterfassung. Aber Heinrich lehnt sich nicht zurück. Work-Life-Balance ist in Walldorf schon lange kein Fremdwort mehr. Das Entscheidende sei, sagt der Arbeitsdirektor, den Mitarbeitern mehr Flexibilität zu ermöglichen.

Väter wollen nicht nur Karriere, sondern auch Kind

Michael Stuber hätte es kaum schöner sagen können. Mit seiner Agentur Ungleich Besser berät er Unternehmen zu Diversity Management und Work-Life-Balance. Zum Kundenkreis gehören Konzerne wie die Allianz, BP oder Eon. Work-Life-Balance-Programme müssen, so Stuber, vor allem eines: Antworten auf das wachsende Bedürfnis der Arbeitnehmer nach Freiheit, Flexibilität und Selbstverwirklichung geben. "Diese vielschichtige Denke ist hierzulande aber erst im Entstehen. Die Wirtschaft hat noch nicht erkannt, welche enormen Vorteile Unternehmen mit einer sehr guten Work-Life-Balance haben. Und welche enormen Nachteile die anderen." Er sieht einen Wertewandel: Väter wollen nicht nur Karriere, sondern auch Kind.

Nicht der schicke Dienstwagen gibt den Ausschlag, sondern die partnerschaftliche Atmosphäre in der Firma. Stuber ist überzeugt, daß es sich unter diesen Umständen lohnt, in das beruflich-private Gleichgewicht der Mitarbeiter zu investieren. "Das paßt sehr gut zu der Tendenz, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen." Um das Beste aus der Belegschaft herauszuholen, müsse man ihr entgegenkommen. Mit Teilzeitangeboten für Führungskräfte, mit Gleitzeit, Telearbeit, Arbeitszeitkonten oder Sabbaticals. Aber: Das schönste Programm bringe nichts, wenn es nicht zur Unternehmenskultur passe.

Lebensarbeitszeitkonten sind ein Stück Freiheit

Zum Flexibilitätsarsenal von SAP gehört zum Beispiel die Gleitzeit. "Es gibt Morgen- und Abendmenschen", sagt Heinrich, "manche kommen um zehn Uhr morgens und bleiben bis neun, um dann direkt zum Sport, ins Kino oder in ein Restaurant zu gehen und am nächsten Morgen auszuschlafen. Andere haben kleine Kinder und müssen sowieso früh raus." Die Firma stelle sich besser dadurch, selbst was solche pragmatischen Dinge wie die Belegung der Parkplätze angeht. Die Lebensarbeitszeitkonten, die es bei SAP gibt, nennt Heinrich "ein Stück Freiheit". So könnten Mitarbeiter einen Teil ihres Bonus verzinst stilllegen und ihn sich bei Bedarf nicht in Geld, sondern in Zeit "auszahlen" lassen. Für einen früheren Renteneintritt. Oder einen sechsmonatigen Segeltörn. Oder eine Auszeit mit den Kindern. Danach, sagt der oberste Personalchef, seien die Leute "wie ausgewechselt", voller Energie und Schwung.

Eine Firma, deren Mitarbeiter chronisch unzufrieden seien, könne solche Angebote natürlich nicht machen. "Dann sitzt auf einmal ein Drittel der Belegschaft für ein halbes Jahr im Himalaja." Bei ihnen aber würde nur ein Bruchteil der Mitarbeiter die Möglichkeiten zum

Arbe
Der I
Inter

Mein
Karri
im P

Geld
Verg
aktu

Arbe
Bena
verb

Artik

>>> Pr

Ausstieg auf Zeit überhaupt nutzen. "Aber schon das Gefühl, es im Zweifelsfall machen zu können, motiviert", glaubt Heinrich. Die Mitarbeiter spürten, "die kümmern sich und interessieren sich für mich". Im absoluten Top-Management sind Sabbaticals oder Teilzeit allerdings auch bei SAP Fremdworte. Was allerdings möglich ist: vor dem nächsten Karriereschritt noch einmal eine Pause einzulegen.

Work-Life-Balance ist für alle da

Im Laufe der Jahre sei SAP zu einer "global wertschöpfenden Weltfirma" geworden, sagt Heinrich. Das Unternehmen erwirtschaftet rund 80 Prozent des Umsatzes im Ausland und beschäftigt Mitarbeiter aus mehr als 100 Ländern. Heinrich sieht sich einem internationalen "War for Talents" gegenüber, und mit der Internationalisierung rückt nun das Thema Diversity in den Vordergrund: von Mitarbeiternetzwerken über interkulturelle Trainings bis zur indischen Woche in Walldorf. "Das ist für uns ein Werkzeug, um durch Nutzung globaler Vielfalt effizienter zu werden. Wir machen das aus Überzeugung, aber auch, weil es uns weiterhilft."

Stuber hält sowieso wenig davon, Work-Life-Balance und Diversity strikt zu trennen. Noch weniger hält er davon, daß ersteres in Deutschland oft auf die Vereinbarkeit von Kind und Karriere reduziert wird. Führt diese Perspektive doch dazu, daß die Mehrheit der Beschäftigten aus der Zielgruppe herausfällt. Nämlich jene, die noch keine Kinder haben. Deren Kinder aus dem Haus sind. Oder die nie Kinder hatten. Stubers Botschaft lautet: Work-Life-Balance ist für alle da.

Familienservice für Mitarbeiter

Was diese Botschaft angeht, kann man Gisela Eler getrost als Vordenkerin bezeichnen. Die 60 Jahre alte Sozialwissenschaftlerin, die früher beim Deutschen Jugendinstitut geforscht hat, gründete 1991 die PME Familienservice GmbH. Heute ist das Unternehmen mit 25 Standorten einer der größten Dienstleister für Work-Life-Balance und Diversity Management in Europa. Der Familienservice berät im Auftrag von Unternehmen deren Mitarbeiter. Wobei der Name täuscht. Zwar vermittelt Elers Firma Tagesmütter, Plätze in Krippen oder Kindergärten und unterhält sogar selbst Betreuungseinrichtungen. Schon längst aber hat Eler ihr Geschäftsmodell ausgedehnt. Der Familienservice berät und vermittelt heute auch in Fragen der Pflege von Angehörigen, bei Schulden und Sucht, Gewalt in der Familie oder Trennungen.

Ikea Deutschland hat solche Leistungen eingekauft. Seit zwei Jahren können Mitarbeiter kostenlos eine Telefonnummer anrufen, über die sie Experten des Familienservice erreichen. Die meisten Anrufer suchen Rat in der Kinderbetreuung, es folgen Fragen zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Der dritthäufigste Grund, Hilfe zu suchen: Schulden. Im Vierteljahr rufen rund 5 bis 10 Prozent der 12 000 Ikea-Mitarbeiter an. "Wir glauben, daß wir davon einen Vorteil haben", sagt Diversity Project Manager Xenia Mohr. "Die Probleme sind da, die lassen sich nicht wegdiskutieren, und sie sorgen für Störungen im Arbeitsverhältnis." So seien Lohnpfändungen mit großem verwalterischem Aufwand verbunden. "Oder die Kinderbetreuung. Ist die nicht geregelt, können unsere Mitarbeiter nicht so arbeiten, wie wir sie bräuchten."

Auf schlaue Frauen nicht verzichten

Der Telefon-Service ist aber nicht alles: So wurde eine Kindertagesstätte gegründet, die bald in Serie gehen soll, Ikea fördert Gesundheitsvorsorge, Weiterbildung jenseits der 50, Elternzeit für Väter und Teilzeitarbeit für Führungskräfte. "Das haben wir ganz stark beworben", sagt Mohr. Nicht aus Altruismus, sondern zum Wohle des Unternehmens. Ikea will seine Führungsriege schnell aus der Elternzeit zurückhaben. "Unter großen Anstrengungen" hätten sie es geschafft, 50 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. "Wir wollen das nicht wieder verlieren", sagt Mohr. "Wir haben so viele schlaue Frauen, auf die können wir nicht verzichten."

Stuber sieht Work-Life-Balance und Diversity als Kulturveränderungsprozesse, vergleichbar mit der Einführung des Qualitätsmanagements oder von Sicherheitskonzepten am Arbeitsplatz. Dagegen habe es auch Widerstand gegeben. "Das hat sechs bis acht Jahre gedauert. Diesmal werden es eben acht bis zwölf Jahre sein."

Text: F.A.Z., 04.11.2006, Nr. 257 / Seite C1

Bildmaterial: F.A.Z.-Cyprian Koscielniak, Ramona Heim - FOTOLIA

ANZEIGE

»» Beitrag kommentieren



[Impressum](#) | [Privacy Policy](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Preise](#) | [Über uns](#) | [RSS](#)