

# Work-Life-Balance

## Kapitel 3



# Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was umfasst  
Work-Life-Balance?

WIE SORGE ICH FÜR EIN  
AUSGEWOGENES VERHÄLTNIS  
ZWISCHEN ARBEIT UND  
ANDEREN LEBENSBEREICHEN  
BEI MEINEN MITARBEITERN?

Welche Möglichkeiten hat  
das Unternehmen,  
die Lebensbalance seiner  
Belegschaft zu verbessern?

## Einführung

# Glück statt Karriere?

Wann sind wir eigentlich richtig glücklich? Darauf hat natürlich jeder seine eigene Antwort. Es gibt Menschen, die finden in ihrer Arbeit die hundertprozentige Erfüllung, andere brauchen Familie und Freunde für ihr Lebensglück, andere wiederum suchen den Sinn ihres Lebens bei kulturellen oder sportlichen Aktivitäten in ihrer Freizeit. Jeder Mensch setzt in seinem Leben unterschiedliche Prioritäten – das hängt auch von der jeweiligen Lebensphase ab. Doch wer im Leben alles auf eine Karte setzt, riskiert, schnell unzufrieden zu werden. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben ist es, was Psychologen Work-Life-Balance nennen und was Menschen glücklich und zufrieden macht – und letztendlich auch gesund und leistungsfähig im Job. Glück und Karriere: Das muss kein Widerspruch sein! Deswegen sind Menschen mit Personalverantwortung in den Unternehmen aufgefordert, die Lebensbalance ihrer Mitarbeiter im Blick zu haben und zu unterstützen. Das Resultat: ein dreifacher Gewinn – für die Arbeitnehmer, für die Unternehmen und für die Gesellschaft.



# Auf der Suche nach der verlorenen Balance

Die Suche nach einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit ist in der modernen und äußerst komplexen Lebenswelt ein schwieriges Unterfangen. Wir stehen in unserem Leben immer wieder neu vor der Aufgabe, dieses Spannungsverhältnis zu lösen und die verschiedenen Bereiche unseres Lebens wie Familie, Beruf, Bildung, gesellschaftliches Engagement sowie unsere ganz privaten Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Die Herausforderungen sind:

- ▶ **Veränderte Anforderungen der Arbeitswelt:** Die moderne Arbeitswelt gleicht einem ständigen Wettlauf. Sie wird immer rasanter, kreativer, kommunikativer, vielfältiger und abwechslungsreicher. Diese zunehmende Dynamik und Vielfalt erzeugt einen erhöhten Leistungsdruck auf die Arbeitnehmer. Erholungszeiten werden durch längere Arbeitszeiten „bedroht“, dabei wird der Ausgleich über das Privatleben zur Regeneration immer wichtiger.
- ▶ **Permanente Erreichbarkeit:** Die modernen Kommunikationstechnologien machen es möglich, wir sind ständig und überall erreichbar. Vorteil: Durch neue individualisierte Arbeitsformen gewinnen wir Autonomie und Freiheit in unserer Lebensplanung. Das Risiko: Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen. Wir müssen lernen, uns gut zu organisieren und abzuschalten.
- ▶ **Mehr Eigenverantwortung:** Der Trend in unserer Arbeitswelt geht hin zu komplexen, anspruchsvollen Aufgaben mit hoher Arbeitslast und zunehmender Eigenverantwortung. Der Druck auf den Einzelnen wächst – das erfordert neue Kernkompetenzen, wie Selbstmanagement, Flexibilität und Mobilität. Dazu gehört auch die Fähigkeit, seine eigene Work-Life-Balance selbst zu steuern.

▶ **Beständig ist nur der Wandel:** Veränderungen und Umstrukturierungen gehören in verstärktem Maße zum Unternehmensalltag. Darunter leiden zum Beispiel die sozialen Bindungen in den Teams. Auch hier wirkt das Privatleben als Kompensator und gibt uns Rückhalt für schwierige Situationen im Job.

▶ **Mehrfachbelastungen durch das Privatleben:** Private Sorgen und ungelöste Probleme können sich umgekehrt negativ auf die Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern im Job auswirken. Partnerschaft, Familie, Kinderbetreuung und -erziehung, die Pflege älterer oder erkrankter Angehöriger können zusätzliche Belastungen zu den Anforderungen durch die Arbeit darstellen.

## Fazit

Wenn die Balance zwischen Privat- und Berufsleben aus dem Gleichgewicht kommt, kann das negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben, von Schlafstörungen über mentale Erschöpfung bis hin zu Angstgefühlen und Burnout. Unternehmen und Führungskräfte müssen deshalb einen Weg finden, der die Bedürfnisse und die jeweiligen Lebenssituationen der Beschäftigten ebenso berücksichtigt wie die unternehmerischen Ziele. In der modernen Arbeitswelt sind hier – wie so oft – flexible Lösungen gefragt.

# Warum Unternehmen in die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter investieren sollten ...

Die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung, dass die Einsatzbereitschaft, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter langfristig stimmt. Davon hängt der Unternehmenserfolg in entscheidender Weise ab. Die Erfahrungen haben zudem gezeigt, dass Investitionen in Maßnahmen der Work-Life-Balance sich schnell amortisieren. So verkürzen sich zum Beispiel die krankheitsbedingten Ausfallzeiten. Weitere Vorteile sind:

- ▶ Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte,
- ▶ stärkere Bindung guter und wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen,
- ▶ höhere Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen,
- ▶ gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Mitarbeiter,
- ▶ bessere Nutzung des Kreativitätspotenzials der Mitarbeiter für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen,
- ▶ Kostenersparnis durch geringere Fluktuation,
- ▶ Imagegewinn durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Unternehmenskultur.



## EXKURS

### Was ist Work-Life-Balance?

Unter Work-Life-Balance versteht man die Möglichkeit der Vereinbarkeit bzw. Verzahnung von Arbeitsleben und Privatleben. Sie hängt zum großen Teil von der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen ab: also von der Dauer, Lage und Planbarkeit bzw. Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit.



## EXKURS

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Warum finden bei uns wichtige Meetings eigentlich immer nach 17 Uhr statt? Wenn ich jetzt wegen der Geburt meines Sohnes aussteige – ist das das Ende meiner Karriere? Wer betreut in den Ferien die Kinder? Kann ich mich neben der Arbeit noch um meinen erkrankten Angehörigen kümmern? Eine ganz zentrale Rolle im Rahmen der betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen spielt die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn „zu Hause“ alles geregelt ist, sind Mitarbeiter konzentrierter, produktiver und kreativer – und weniger belastet und anfällig für psychische Erkrankungen. Ein anderes Beispiel ist die Gestaltung des Wiedereinstiegs für Mütter und Väter: So kann das Unternehmen auf kostspielige Überbrückungslösungen verzichten, wenn sich Familie und Arbeit gut vereinbaren lassen und Eltern schneller aus der Familienpause zurückkehren. Hier zahlen sich Unterstützungsmaßnahmen mehrfach aus. Nicht zuletzt sind familienfreundliche Unternehmen attraktive Arbeitgeber – und das ist von hoher Relevanz angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels.



# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Seien Sie Vorbild** Vor der eigenen Work-Life-Balance verschließen viele Führungskräfte gern die Augen. Denn Führungskräfte sind in der Regel in hohem Maße verantwortungsbewusst, ehrgeizig und leistungsbereit. Da kommt das Privatleben schnell zu kurz. Doch das wird sehr sensibel wahrgenommen – von den Mitarbeitern. Diese orientieren sich selbstverständlich an dem, was ihre Führungskraft ihnen vorlebt. Arbeitet die Führungskraft regelmäßig am Wochenende, gehen auch die Mitarbeiter davon aus, dass dies von ihnen verlangt wird. Verzichtet die Führungskraft auf die Vätermomente, sind auch andere Väter im Team unsicher, ob eine Auszeit möglich ist. Diese Vorbildwirkung dürfen Sie nicht unterschätzen: Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Work-Life-Balance und achten Sie ganz bewusst auf Ihre eigene Lebensbalance – im Interesse der Teamkultur und -gesundheit und im Interesse Ihres eigenen Wohlbefindens.
- ▶ **2. Der persönliche Draht** Zahlreiche Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Privatleben erworben werden, können positive Effekte auf die berufliche Leistung haben, umgekehrt können ungelöste private Probleme die Leistung am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahr – mit einem Privatleben, einer Familie, mit persönlichen Interessen, individuellen Geschichten und Erfahrungen. Machen Sie sich klar, dass jeder Mitarbeiter vielfältige Rollen und Aufgaben innerhalb und außerhalb des Unternehmens erfüllt, und unterstützen Sie dies. Versuchen Sie, einen persönlichen Draht zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen, und signalisieren Sie Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Oftmals hat ein kurzes persönliches Gespräch eine große Wirkung oder bietet einen unerwarteten Erkenntnisgewinn (mögliche Methode: „Management by Walking around“). Essen Sie mit anderen zu Mittag und motivieren Sie Ihre Kollegen dazu mitzukommen.
- ▶ **3. Grenzen anerkennen – Grenzen setzen** Respektieren Sie die Freizeit und das Privatleben Ihrer Mitarbeiter. Versuchen Sie, auf Telefonanrufe im Urlaub oder das Weiterleiten von E-Mails auf Blackberrys und Handys nach Dienstschluss wenn möglich zu verzichten. Seien Sie sensibel und aufmerksam für Überlastungen und Stresssituationen Ihrer Mitarbeiter, bieten Sie ihnen bei Bedarf Ihre Unterstützung an. Sollte Ihnen vermehrt auffallen, dass Mitarbeiter ein Problem mit ihrer Work-Life-Balance haben, thematisieren Sie dies – zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Ermuntern Sie sie zum Beispiel, ein Coaching oder ein Seminar zum Thema Selbst- und Zeitmanagement oder zur Stressbewältigung wahrzunehmen.
- ▶ **4. Heute ist Besprechungstag!** Fördern Sie eine flexible, aber verlässliche Arbeitsplanung. Mitarbeiter mit Familienpflichten sind auf Planbarkeit besonders angewiesen: Daher sind präzise Absprachen und frühzeitige Kommunikation von Terminen unerlässlich. Gute Instrumente sind die Einführung besprechungsfreier Tage oder reiner Besprechungstage. Auch sollten Besprechungstermine zeitlich so gelegt werden, dass auch Mitarbeiter mit Familienpflichten daran teilnehmen können. Auch der Einsatz elektronischer Planungsprogramme kann hilfreich sein, um mehr Transparenz über die zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter zu erzielen.
- ▶ **5. Damit niemand zu kurz kommt** Lassen Sie unterschiedliche Gewichtungen innerhalb

der persönlichen Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeiter nicht nur zu, sondern fördern Sie diese. Dabei sollten Sie aber nie aus den Augen lassen, dass es einen fairen Austausch zum Beispiel zwischen den Mitarbeitern in flexiblen und denen in festen Arbeitszeitverhältnissen gibt. Herrscht kein gegenseitiges „Geben und Nehmen im Team“ laufen Sie Gefahr, dass vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter eines Teams das Gefühl bekommen, die ganze Arbeit zu machen. Stattdessen sollte die Aufteilung der Aufgaben und Anwesenheitszeiten offen und streitbar ausdiskutiert werden.

- ▶ **6. Mut für Experimente** Zwei Teilzeitkräfte teilen sich eigenverantwortlich ein Projekt? Teambesprechungen via Internet und Videoanrufe? Experimentieren Sie kontinuierlich mit der Art und Weise, wie die Arbeit im Team erledigt wird. Seien Sie offen für zunächst ungewöhnlich erscheinende Wege und loten Sie offen alle Möglichkeiten aus, kostbare Arbeitszeit so effizient und produktiv wie möglich einzusetzen. Denn die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass Konflikte zwischen Beruf und Privatleben zumeist Schwachstellen in der Arbeitsorganisation zutage bringen.
- ▶ **7. Am Ende zählt das Ergebnis** Ergebniskultur statt Präsenzkultur! Fördern Sie die Ergebnisorientierung im Team. Was zählt, ist das Ergebnis – nicht wo und wann gearbeitet wird: Die Organisation des Arbeitsprozesses sollte dabei individuell und flexibel den betrieblichen und privaten Anforderungen angepasst werden. Aber Vorsicht vor der Flexibilität-Falle! Flexible Arbeitsformen können die Belastung steigern, wenn die Beschäftigten nicht in der Lage sind, ein ausgewogenes Selbst- und Zeitmanagement zu betreiben. Hier kann eine Qualifizierung helfen.
- ▶ **8. Die hohe Kunst des Delegierens** Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Fördern Sie die Selbststeuerung durch das Arbeitsteam bzw. den einzelnen Mitarbeiter. Dazu gehört, dass Sie selbst Aufgaben delegieren und diese Fähigkeit auch bei Ihren Mitarbeitern fördern. Dann wird es auch möglich, dass Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten. Voraussetzung dafür ist Vertrauen in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Bereitschaft zu akzep-

tieren, dass Aufgaben auch mal anders erledigt werden, als man es selbst tun würde.

#### ▶ 9. Vielfalt statt Einfach

Fördern Sie die breite Streuung von Qualifikationen im Team und unterstützen Sie Spezialistentum nur dort, wo es unbedingt notwendig ist. Erfahrungen zeigen, dass eine zu stark personenorientierte Arbeitsorganisation zu großen Effizienzverlusten führt. Die Abhängigkeit von Spezialisten ist groß – bei Urlaub, Kündigung oder Krankheit entstehen rasch Lücken. Eine effiziente Qualitätskontrolle ist ebenfalls unmöglich, wenn nicht mehrere Mitarbeiter über ähnliche Kompetenzen verfügen. Die breite Streuung von wichtigen Qualifikationen erleichtert allen Mitarbeitern, flexibler auf familiäre oder private Anforderungen zu reagieren.

- ▶ **10. Humor am Arbeitsplatz?** Humor ist eine Eigenschaft, die Menschen auszeichnet, die stark und widerstandsfähig gegenüber psychischen Belastungen sind. Man nennt dies auch Resilienz. Also, locker machen – fördern Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre, in der Lachen dazugehört. Dazu zählt auch positives Denken. Versuchen Sie, in Ihrer Kommunikation nicht nur Misserfolge und Fehler zu betonen, sondern Erfolge und positive Nachrichten in den Vordergrund zu stellen.





# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Work-Life-Balance: Mehr als ein Sahnehäubchen** Work-Life-Balance ist für Unternehmen keine soziale Zugabe in Gut-Wetter-Zeiten, sondern sie hilft, nachhaltig Produktivitätspotenziale zu erschließen. Dies gelingt nur, wenn Unternehmen die Freizeit und das Berufsleben ihrer Mitarbeiter nicht getrennt betrachten, sondern wenn beide Bereiche im Sinne der unternehmerischen Ziele in einen fairen Ausgleich gebracht werden. Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sollten in die gesamte Unternehmenspolitik integriert werden. Dabei sollte das Bekenntnis des Unternehmens zur Unterstützung der Lebensbalance seiner Mitarbeiter auch selbstverständlicher Bestandteil von Unternehmensgrundsätzen und Firmenleitlinien sein.
- ▶ **2. Erreichbarkeit eingrenzen** Setzen Sie klare Regeln über die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Dazu zählt auch festzulegen, wann ein Mitarbeiter Mails checken muss und wann es in Ordnung ist, dass er sich später darum kümmert. Die Kommunikationstechniken sind kein Problem für die Gesundheit – die digitalen Helfer haben vieles erleichtert, nur sollte ein vernünftiger Umgang vereinbart werden, der betriebliche und private Interessen ausgewogen berücksichtigt.
- ▶ **3. Umdenken: Neue Bedürfnisse brauchen neue Lösungen** Die Zeiten ändern sich: Junge Berufseinsteiger der aktuell viel beschriebenen „Generation Y“ verschreiben sich nicht mehr mit Haut und Haaren der Karriere, sondern wollen sich neben der Arbeit zum Beispiel ehrenamtlich engagieren oder ihren Hobbys nachgehen. Junge Väter wünschen sich mehr Zeit für ihre Kinder und junge Mütter wollen weiterhin berufstätig sein. Gleichzeitig gewinnt die Pflege älterer Familienangehöriger immer mehr an Bedeutung. Unternehmen müssen umdenken, wenn sie sich den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen wollen. Gerade im Bereich der Work-Life-Balance können kleine Lösungen ganz viel bewegen.
- ▶ **4. Lebensphasen im Blick behalten** Das ideale Verhältnis von Berufsleben und Freizeit verändert sich mit den verschiedenen Lebensphasen. Die Hochschulabsolventin ohne Partner mag noch ganz in ihrem ersten beruflichen Einsatz aufgehen, während Mütter und Väter ab Mitte dreißig mit Sicherheit mehr persönliche Zeit und mehr Rücksichtnahme auf ihre familiäre Situation benötigen. Im mittleren Lebensabschnitt kann der „Arbeitseinsatz“ wieder höher werden, während für den Abschnitt zwischen 50 und 60 Jahren nochmals andere Modelle gefragt sein werden. Hier gilt es für Unternehmen, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und individuelle Freiräu-

Siehe auch Kapitel:  
**Demografischer Wandel**

Siehe Arbeitshilfen:  
**Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten**

me zu schaffen. Dies kann zum Beispiel über das Konzept einer „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ umgesetzt werden.

- **5. Arbeitszeitautonomie – mehr Flexibilität und Vertrauen** Beschäftigte mit Familienverantwortung haben häufig Zeitkonflikte. Hier können familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen Abhilfe schaffen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten von Gleitzeit und Arbeitszeitkonten über Teilzeit bis hin zu Telearbeit oder Homeoffice. Flexibilität und Vertrauensarbeitszeit sind dabei nicht nur Modelle für Beschäftigte mit Familie, sondern fördern die Lebensbalance, Motivation und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter. Natürlich gibt es je nach Tätigkeit und Aufgabenbereich Präsenzpflichten, Kundentermine oder Teammeetings. Letztendlich ist aber alles eine Frage von kreativen Lösungen, einer klugen Arbeitsplanung und Organisation.

- **6. FAMILIE großschreiben** Gerade Beschäftigte mit Familie laufen Gefahr, mehrfachen Belastungen ausgesetzt zu sein, die auf Dauer ihre Gesundheit beeinträchtigen können. Zum Stress im Job können zusätzliche private Probleme kommen. Ein großer Unsicherheitsfaktor ist zum Beispiel die Frage der Kinderbetreuung, die jeder für sich individuell klären muss. Doch den Wünschen der Mitarbeiter und auch der Unternehmen können die Rahmenbedingungen oftmals noch nicht gerecht werden. So fehlt es zum Beispiel

in der Breite an einer gesicherten Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren, die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten entsprechen vielerorts nicht den Anforderungen der Arbeitswelt. Sowie so sind Eltern auf flexible Lösungen bei „Notfällen“ angewiesen, wenn die Kinder krank sind oder gerade Schulferien sind. Hier haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter mit überschaubarem Aufwand zu unterstützen. Wenn der eigene Betriebskindergarten nicht realistisch ist, kann man sich eventuell mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Oder Unternehmen kooperieren mit Kindertagesstätten und stellen ihren Mitarbeitern ein festes Kontingent an Plätzen zur Verfügung. Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten einen sogenannten Familienservice (intern oder über externe Dienstleister) zur Beratung und Vermittlung von Kinderbetreuung bis hin zu Pflegedienstleistungen für ältere Angehörige an.

Es gibt viele unterschiedliche, kreative Lösungen und wertvolle Erfahrungen in den Unternehmen. Hier kann das Unternehmen vom Engagement in Netzwerken und vom Austausch mit anderen Unternehmen auf alle Fälle profitieren.

Siehe Arbeitshilfen:  
**Familienfreundliche Unternehmen:**  
**Mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance**



- **7. Auszeiten ermöglichen: Von Sabbaticals über Elternzeit bis Familienpflegezeit** Nicht wenige Arbeitnehmer träumen von einem Sabbatical – vor allem für Beschäftigte, die sich schon länger überfordert und gestresst fühlen, kann eine längere Auszeit die dringend notwendige Erholung und Regeneration bieten und helfen, die verlorene Lebensbalance wiederzuerlangen. Viele Unternehmen erfüllen diesen Wunsch, vor allem um die geforderte Kreativität und Innovationskraft ihrer Mitarbeiter „aufzufrischen“. Doch damit der Effekt auch nachhaltig ist, wird empfohlen, die Arbeitsprozesse und Anforderungen des Einzelnen generell auf den Prüfstand zu stellen. Wichtig für eine ausgewogene Work-Life-Balance ist zudem die Kernkompetenz des Selbstmanagements. Dies gilt es zum Beispiel in Seminaren oder Workshops zu vermitteln.

Weitere Auszeiten von der Arbeit, in denen das Privatleben im Vordergrund steht, sind Elternzeit und Familienpflegezeit. Unternehmen sollten alle ihre Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen unabhängig von ihrem Tätigkeitsgebiet und ihrer Position aktiv dabei unterstützen, sich die Zeit zu nehmen, die ihnen gesetzlich zusteht. Gerade junge Mütter und Väter haben immer noch die Befürchtung, dass eine Auszeit für die Familie ihrer Karriere schadet und sie auf dem Abstellgleis landen. Hier sollte das Unternehmen im eigenen Interesse Position für eine ausgewogene Work-Life-Balance beziehen. Ein Mentoringprogramm („Eltern für Eltern im Unternehmen“) ist im Übrigen sehr gut geeignet, um Eltern nach der Familienpause beim Wiedereinstieg zu unterstützen.



- **8. Gesundheits- und Fitnessangebote** Zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance gehören auch die Gesundheit und körperliche Fitness der Mitarbeiter – zwei wichtige Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Hier kann das Unternehmen nachhelfen: zum Beispiel mit Sport- und Fitnessangeboten oder Gesundheitsworkshops. Wenn der eigene Fitnessraum im Unternehmen nicht möglich ist, motiviert vielleicht eine Kooperation mit einem Fitnessstudio um die Ecke die Mitarbeiter, nach Dienstschluss oder vielleicht auch in der Mittagspause mehr für ihre Fitness zu tun. Wie wäre es mit einer regelmäßigen Massage für alle Mitarbeiter? Eine Schnaps-idee? Im Gegenteil: Massagen bieten ausgleichende Entspannung und werden zudem als motivierende „Belohnung“ wahrgenommen.

► **9. Führungskräfte sensibilisieren** Work-Life-Balance gehört zum Kompetenzbereich von Führungskräften. Zum einen sind Führungskräfte selbst wichtige Vorbilder, wenn es darum geht, Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben vorzuleben. Zum anderen müssen Führungskräfte offen für die Lebensbalance ihrer Mitarbeiter sowie Anlaufstelle für mögliche Probleme sein. Um Führungskräfte auf diese Aufgabe vorzubereiten, sollte das Thema Work-Life-Balance nicht nur Bestandteil der Ausbildung sein, sondern darüber hinaus auch in Schulungen, Workshops oder Seminaren für Führungskräfte thematisiert werden. Dabei sollten der kollegiale und offene Austausch untereinander und das Aufzeigen guter Beispiele und Praktiken im Vordergrund stehen.

► **10. Bei Anruf Rat** Auch Eheprobleme können die berufliche Leistungsfähigkeit senken. In diesem und anderen Fällen können Stresstelefone helfen, sogenannte Employee Assistance Programs (EAP). Sie sind Anlaufstellen, um Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Nöten aufzufangen – auch bei privaten Problemen und Fragen der Lebensbalance. Viele Unternehmen stellen dafür sogar einen Rund-um-die-Uhr-Service zur Verfügung. Die Unterstützung ist anonym und kann von internen Experten oder auch externen Anbietern, die speziell darauf ausgerichtet sind, übernommen werden. Oftmals schließen sich an ein erstes Telefonat mehrere Beratungssitzungen an.

Siehe Arbeitshilfen:

Das leistet ein  
Employee Assistance  
Program (EAP)





# Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Es geht um menschliche Grundbedürfnisse“

► Ein Interview mit Dr. med. Andreas Tautz, Chief Medical Officer, Corporate Health Management, Deutsche Post DHL

Die Deutsche Post DHL beschäftigt als weltweit führender Logistik-Konzern allein in Deutschland rund 200.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ca. 14.000 Standorten. Mehr als 85.000 Zusteller sind an sechs Tagen in der Woche in Deutschland unterwegs. Damit ist das Unternehmen ein klassisches „People Business“ – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern, ist für die Deutsche Post DHL daher von grundlegender Bedeutung. Bereits mehrfach wurde der Konzern für sein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement ausgezeichnet. Um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, setzt die Deutsche Post DHL vor allem auf den respektvollen Umgang mit jedem Einzelnen und nimmt seine Führungskräfte dabei besonders in die Pflicht. Auch die Work-Life-Balance seiner Beschäftigten fördert das Unternehmen mit gezielten Maßnahmen.



Dr. med. Andreas Tautz

**Das Thema Stress ist in der Öffentlichkeit derzeit sehr präsent. Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen haben in deutschen Unternehmen und Betrieben erheblich zugenommen. Beobachten Sie diese Entwicklung auch bei der Post?** Wir sehen, dass auch psychisch bedingte Krankheitsfälle in allen Bereichen und auf allen Ebenen zugenommen haben, wenn auch vergleichsweise moderat. Dabei müssen wir bedenken, dass auch hinter anderen Krankheitsbildern wie zum Beispiel Rückenleiden nicht selten psychische Erkrankungen stehen. Hier bedarf es aus meiner Sicht in vielen Fällen einer anderen diagnostischen Vorgehensweise, die dies berücksichtigt und psychische Faktoren stärker in den Blick nimmt.

**Halten Sie zu viel Stress und psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz für ein gesellschaftlich relevantes Thema, und wenn ja, wo liegen aus Ihrer Sicht die Gründe?** Zunächst ist eine genauere Begriffsklärung wichtig. Stress und psychische Belastung sind an sich nichts Negatives. Erst wenn die Anforderungen nicht mehr zu bewältigen sind und aus der Belastung eine Überlastung wird, können psychische Erkrankungen die Folge sein. Gesamtgesellschaftlich spielt hier sicherlich eine komplexere Lebens- und Arbeitswelt mit größeren Unsicherheiten, wachsenden Anforderungen und schwierigen Arbeitsverhältnissen eine Rolle für die gestiegene Relevanz des Themas.

**Wie offen wird das Thema bei Ihnen im Unternehmen behandelt?** Psychische Gesundheit ist ein besonderer Schwerpunkt unseres Gesundheitsmanagements und wird natürlich offen thematisiert. Zudem spiegelt es sich auch im Leitbild unseres Unternehmens wider: Respekt und Resultate. Denn eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur ist eine Grundvoraussetzung für die Förderung der psychischen Gesundheit. Wenn wir uns für unsere Arbeit nicht ausreichend geschätzt fühlen, erhöht sich das Risiko psychischer Erkrankungen deutlich.

**Ist das Thema Bestandteil der Führungskultur? Welche Hilfestellung bietet die Post Führungskräften für den Umgang mit psychischen Überlastungen und Erkrankungen bei Mitarbeitern?** Unsere Führungskräfte nehmen hier eine zentrale Rolle ein, denn eine wertebasierte Führungskultur kann die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erheblich beeinflussen. Umge-

kehrt wird das Thema aber auch von unseren Führungskräften angesprochen, denn der Umgang mit betroffenen Mitarbeitern erfordert besondere Handlungskompetenz. Und nicht zuletzt sind die Führungskräfte ja auch selbst Erwartungen ausgesetzt. Wir wünschen uns Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter begeistern und den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln können. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Menschen ihre Potenziale entfalten – es ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse und ein Schutzfaktor vor psychischen Erkrankungen.

Daher haben wir für unsere Führungskräfte eine Informationsreihe „Psychische Gesundheit“, hier vor allem mit gezielten Veranstaltungen für unsere Manager im Betrieb, aufgesetzt. Das Thema mentale Gesundheit ist zudem Bestandteil unseres Führungskräfte-Check-up-Programms mit optionalen Coaching-Modulen, zum Beispiel zum Thema individuelles Ressourcenmanagement. Zudem entwickeln wir gemeinsam mit dem Bundesministerium und der RWTH Aachen ein E-Learning-Tool für Führungskräfte, das ihnen helfen soll, mit dem Thema adäquat umzugehen. Mit diesen Maßnahmen möchten wir zielgerichtet und konzernweit Wissen zur Prävention psychischer Störungen vermitteln und dabei auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte fördern, weil sie hier in einer elementaren Multiplikatorenfunktion sind.

**Welche konkrete Unterstützung bieten Sie Mitarbeitern an, die unter erhöhtem Stress oder erhöhter Belastung leiden?**

Bei der Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz arbeiten wir seit Jahren mit einer Befragung, die das subjektive Empfinden der Beschäftigten erfasst ebenso wie gesundheitsförderliche Potenziale der Arbeit. Jeder unserer Betriebe vor Ort mit mehr als 200 Beschäftigten hat einen Arbeitskreis Gesundheit, der den jeweiligen Handlungsbedarf vor Ort ermittelt. Mithilfe einer Toolbox, die mehr als 200 Gesundheitsförderungsmaßnahmen in 18 Handlungsfeldern umfasst, führen die Arbeitskreise zielgerichtete Maßnahmen für ihre Mitarbeiter durch, z.B. Workshops und Seminare, unter anderem zum Thema Stressbewältigung oder zur Förderung des sozialen Zusammenhalts. Wir wissen, dass Unternehmen die größte gesellschaftliche Präventionsplattform sind. Das heißt, wir versuchen durch unsere Aktivitäten positiven Einfluss auf die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen und investieren dafür auch in unternehmenseigene Ressourcen. Beschäftigte zum Beispiel, die akut von psychischen Problemen betroffen sind – ob durch das Arbeits- oder das Privatleben bedingt –, können sich unmittelbar an unsere Betriebsärzte und unsere Sozialberater vor Ort wenden.

**Eine wichtige Voraussetzung für psychische Gesundheit ist die Work-Life-Balance. Welche Bedeutung hat dieses Thema bei Ihnen im Unternehmen?**

Das Thema Work-Life-Balance ist uns sehr wichtig. Wir haben darum genauer hingeschaut und in einer Nachwuchsbefragung festgestellt, dass das Thema Work-Life-Balance eine sehr hohe Bedeutung gerade bei den jungen Menschen hat – sie betrachten die Familie als Fundament, wollen soziale Verantwortung übernehmen, sehen aber auch den Arbeitsplatz als selbst zu gestaltenden Lebensraum, der ihnen Freude an der Arbeit in einem guten Betriebsklima vermittelt. Durchaus erwartet werden Anforderungen durch mehr Arbeitszeit, die aber flexibel gestaltbar sein soll. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Manager, die vor allem ein flexibleres Management von Arbeitsort und -zeit und z.B. die Verantwortung des Arbeitgebers als Trend für die Zukunft beschreiben. Topthemen sind für sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Offenheit für neue, kreative Ideen, sozialer Zusammenhalt und Teamgeist.

**Was macht eine gute Work-Life-Balance aus?** Richtig müsste es Life-Domain oder einfach Life-Balance heißen. Wir leben ja schließlich, auch wenn wir arbeiten. Wir engagieren uns gemeinsam, erleben Freundschaften bei der Arbeit, wie im Privatleben. Es geht darum, die richtige Balance zu finden zwischen Privatleben und Beruf. Idealerweise so, dass beide voneinander profitieren. Es wird weniger eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben gewünscht als vielmehr eine möglichst flexible Verbindung – z.B. durch die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice. Eine gute Work-Life-Balance beginnt mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Sozialbeziehungen, letztlich mit der Ausprägung der Unternehmenskultur. Sie erstreckt sich auf ein erfülltes Privatleben, in dem auch Ressourcen

für die Arbeit geschaffen werden (was natürlich auch umgekehrt gilt). Unterstützend ist zum Beispiel die Wahrnehmung sozialer Verantwortung – ein Thema, zu dem wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücklich ermuntern und aktiv Zugangswege zur Verfügung stellen.

**Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie hier Ihre Beschäftigten?** Wir bieten natürlich in vielen Bereichen flexible Arbeitszeitmodelle an. Mit unserem Generationenvertrag haben wir hier eine neue Grundlage geschaffen, die es unseren Beschäftigten ermöglicht, durch die Einrichtung eines Zeitwertkontos beispielsweise eine Elternzeit zu verlängern, über Zeit für die Pflege von Angehörigen zu verfügen oder einfach eine Auszeit zu nehmen. Dieses Angebot wird immer häufiger genutzt. Unser Familienservice unterstützt unter anderem bei der Suche nach Kinderbetreuung – sowohl für längerfristige Angebote als auch in Notfällen. Darüber hinaus fördern wir z.B. mit unserem Stipendiatenprogramm UPstairs für Mitarbeiterkinder auf dem Weg zu einem guten Bildungsabschluss.

**Für Führungskräfte ist eine gesunde Work-Life-Balance oft eine besondere Herausforderung, da sie durch ihre „Sandwich-Position“ Anforderungen von oben und unten gerecht werden müssen. Wie begegnen Sie diesem Thema?** Klar ist – damit eine Führungskraft ihrer Verantwortung gerecht werden kann, muss die Führungskraft über entsprechende Ressourcen verfügen. Um eine entsprechende Balance aufrechterhalten zu können, sind insbesondere zwei Dinge Voraussetzung – eine entsprechende Unternehmenskultur und die individuelle Kompetenz zur Bewältigung von vielfach komplexen Herausforderungen. Neben den schon zuvor beschriebenen Maßnahmen lässt sich an dieser Stelle unser weltweites „Leadership-Programm“ hervorheben, in dem es darum geht, das Wissen und die Motivation der Führungskräfte für deren Leadership-Funktion weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet sowohl die individuelle Weiterentwicklung der Führungskräfte, als auch deren Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern und begeistern zu können. Das Thema Work-Life-Balance besitzt hierbei wesentliche Bedeutung.

Aber – auch das ist klar – als global agierender Konzern stehen wir hier insgesamt vor gewaltigen Herausforderungen. Auch wir werden diesen – zumindest noch – nicht immer vollständig gerecht. Zwei Dinge aber helfen uns auf dem Weg zur Erfüllung der an uns gestellten Ziele – die Diskussion mit unseren Beschäftigten, mit befreundeten Unternehmen und Partnern in Politik und Forschung sowie unser Leitbild „Respekt und Resultate“.

**Abschließend Ihre Vision: Wie sieht die ideale Arbeit aus, die psychische Gesundheit langfristig erhält und fördert?** Ganz einfach: Der Mensch sollte seine Arbeit gestalten, für sein Engagement Wertschätzung erfahren und einen Sinn in seiner Arbeit verspüren können. Das gilt für alle Ebenen und alle Arbeitsbereiche. Es geht schlicht um menschliche Grundbedürfnisse – und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg.



Foto: Deutsche Post AG