

Hochschule Merseburg
University of Applied Sciences

HOME
HOCHSCHULE
MERSEBURG^{FH}
University of
Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Masterthesis

Zur Erlangung des Grades Master of Arts (M. A.)

„Die Entwicklung einer Work-Life-Balance-Konzeption als Element und Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis unter besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements.“

Vorgelegt bei:

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. Pol. Klaus Jürgen Heimbrock

Eingereicht von:

Anna-Maria Bust

Drosselweg 1

06237 Leuna

Tel.: 03461/ 812367

E-Mail: a.bust@t-online.de

Matrikel:

MPM11

Kennnummer:

18814

Abgabetermin:

29.11.2013

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Einleitung.....	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	8
2 Theoretische Grundlagen.....	9
2.1 Projektbezug der wissenschaftlichen Arbeit.....	9
2.1.1 Definition Projekt.....	9
2.1.2 Definition Projektmanagement.....	10
2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Managementkonzept	11
2.2.1 Definition Gesundheit.....	11
2.2.2 Definition Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	12
2.3 Work-Life-Balance als Instrument des BGM	15
2.3.1 Definition Work.....	15
2.3.2 Definition Life	16
2.3.3 Definition Balance	16
2.3.4 Definition Work-Life-Balance.....	17
2.3.5 Ein Modell der WLB – Belastungen, Anforderungen und Ressourcen	20
3 Erforderlichkeit von WLB	23
3.1 WLB als Antwort auf Megatrends.....	24
3.1.1 Wertewandel	24
3.1.2 Demographische Entwicklung	27
3.1.3 Die Genderproblematik in der Arbeitswelt.....	29
3.1.4 Globalisierung	31
3.1.5 Zunahme psychischer Krankheiten	33

3.2 Chancen aus der Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen	37
4 Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen.....	42
4.1 Projektinitiierung.....	43
4.4.1 Projektauftrag entwickeln	43
4.4.2 Stakeholderanalyse.....	43
4.2 Projektplanung	45
4.2.1 Anforderungen sammeln	45
4.2.2 Inhalt und Umfang definieren – Maßnahmen entwickeln.....	49
4.2.3 Projektstrukturplan erstellen.....	77
4.2.4 Kosten schätzen.....	77
4.2.5 Personalbedarfsplan entwickeln.....	79
4.2.6 Qualität planen	84
4.2.7 Kommunikation planen.....	85
4.2.8 Risikomanagement.....	88
4.3 Projektausführung	90
4.3.1 Projektdurchführung lenken und managen.....	90
4.3.2 Personalmanagement in der Ausführungsprozessgruppe.....	91
4.3.3 Kommunikationsmanagement in der Ausführungsprozessgruppe	92
4.4 Projektüberwachung und –steuerung.....	93
4.5 Projektabschluss.....	95
5 Kritische Würdigung und Ausblick.....	97
Anhangsverzeichnis	100
Anhang.....	101
Literaturverzeichnis	119

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	BGM in Unternehmen.....	13
Abb. 2:	Perspektiven des BGM.....	14
Abb. 3:	Dimensionen der WLB.....	18
Abb. 4:	Die WLB-Wippe.....	20
Abb. 5:	Das WLB-Spezialfahrrad.....	23
Abb. 6:	Wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.....	26
Abb. 7:	WLB als Instrument zur Vorbereitung auf den demographischen Wandel.....	28
Abb. 8:	Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen..	34
Abb. 9:	Anteil Beschäftigter, die trotz psychischer Beschwerden zur Arbeit gingen.....	36
Abb. 10:	Auswirkungen von WLB-Maßnahmen auf das Unternehmen....	40
Abb. 11:	Vorgehensmodell für ein WLB-Programm.....	42
Abb. 12:	Der berufliche Lebenszyklus.....	44
Abb. 13:	Handlungsfelder von WLB-Maßnahmen.....	50
Abb. 14:	Die wichtigsten WLB-Maßnahmen.....	52
Abb. 15:	Teilzeitbeschäftigung in Deutschland.....	55
Abb. 16:	Beispiel einer einfachen Gleitzeit.....	58
Abb. 17:	Wünsche der Deutschen bezüglich Telearbeit.....	64
Abb. 18:	Beteiligungsrare an betrieblichen Gesundheitsleistungen.....	72
Abb. 19:	Individuell einstellbares Karrierecockpit.....	76
Abb. 20:	Maßnahmenkosten für die Familien-GmbH.....	78
Abb. 21:	Aufbau Steuerungskreis „BGM“.....	81
Abb. 22:	Risikomatrix.....	89
Abb. 23:	Kategorisierung von WLB-Maßnahmen.....	89
Abb. 24:	Bestandteile des Projektinformationsmanagements.....	93

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	WLB-Maßnahmen.....	51
Tab. 2:	Formen der Telearbeit.....	63
Tab. 3:	Kommunikationsplan.....	87
Tab. 4:	Übersicht über Kennzahlen.....	94
Tab. 5:	WLB-Maßnahmen und ihre Wirkung.....	98

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AU	Arbeitsunfähigkeit
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie e.V.
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DiM	Diversity Management
PM	Projektmanagement
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PSP	Projektstrukturplan
ROI	Return on Investment
SK	Steuerungskreis
WLB	Work-Life-Balance
WHO	Weltgesundheitsorganisation

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

„Work-Life-Balance is not a problem to be solved. It is an issue to be managed.“¹

Arbeitnehmer werden für Unternehmen eine zunehmend wertvollere und immer schwerer zu ersetzende Ressource. Durch die gesellschaftlichen und demographischen Veränderungen müssen sich Unternehmen auf sinkende Geburtenraten, eine immer älter werdende Belegschaft und einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften einstellen. Die gestiegenen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und an die Flexibilität der Arbeitnehmer sowie die fortschreitende technologische Entwicklung entfachen eine zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben. Hinzu kommen die brisante Zunahme der psychischen Erkrankungen und Veränderungen in den Wertvorstellungen der Menschen. All diese Entwicklungen verlangen ein Aktivwerden der Unternehmen, um die Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Belegschaft nachhaltig zu bewahren, wie auch aktiv zu fördern. Hierfür bildet die WLB einen Lösungsansatz- ein Ansatz zur Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben. Unternehmen müssen in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Bedürfnisse und Problemlagen ihrer Mitarbeiter kennen und ihnen auf Basis betrieblicher wie auch individueller Anforderungen speziell zugeschnittene Lösungsansätze anbieten. Sie müssen die notwendigen Rahmenbedingungen und die erforderliche Infrastruktur für die WLB ihrer Belegschaft schaffen und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren. Damit WLB nicht in ziellosen Einzelmaßnahmen versiegt, ist es ausschlaggebend, dafür ein innovatives, ganzheitliches Konzept im Unternehmen zu entwickeln und zu implementieren, bei dem das Thema ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist und von allen Mitarbeitern gelebt wird. Denn WLB fängt auf organisationaler Ebene an und muss auf der individuellen Ebene weitergeführt werden. Ziel dieser Arbeit ist es daher aufzuzeigen, wie ein Konzept zur WLB in einem Unternehmen entwickelt und eingeführt werden kann und welche Benefits sich für Unternehmen als auch für die Mitarbeiter daraus ergeben.

¹ Hofmann (2008), S. 8.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ist in fünf große Abschnitte unterteilt. Zunächst wird im Einleitungsteil mit der Problemstellung auf das Thema WLB hingeführt und der inhaltliche Aufbau erläutert. Definitionen der relevanten Begrifflichkeiten werden im zweiten Abschnitt thematisiert. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe „Projekt“, „Projektmanagement“, „Gesundheit“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ sowie „Work-Life-Balance“ definiert und inhaltlich abgegrenzt. Den Kern der Arbeit bilden der dritte und vierte Abschnitt. Die Erforderlichkeit von WLB wird im dritten Abschnitt dargelegt. Zum einen werden Gründe benannt, durch die die WLB-Problematik notwendig wird. Zum anderen werden Chancen untersucht, die aus der Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen resultieren. Im vierten Abschnitt wird erläutert wie WLB im Unternehmen eingeführt werden kann. Das hierfür notwendige Vorgehen orientiert sich an der Methodik des Projektmanagements. Das Vorgehen erfolgt in den fünf Phasen Projektinitiierung, Projektplanung, Projektdurchführung, Projektüberwachung und –steuerung sowie Projektabschluss. Im Rahmen der Projektplanung werden Maßnahmen vorgestellt, mithilfe derer Unternehmen die WLB ihrer Belegschaft fördern können. Abschließend werden im fünften Abschnitt die gewonnenen Ergebnisse kritisch hinterfragt sowie ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Begrifflichkeiten definiert, um das Verständnis des Lesers für die zu untersuchende Thematik sicher zu stellen.

2.1 Projektbezug der wissenschaftlichen Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine WLB-Konzeption unter Berücksichtigung des Projektmanagements zu entwickeln. Infolgedessen müssen zunächst die Begriffe „Projekt“ sowie „Projektmanagement“ inhaltlich konkretisiert werden.

2.1.1 Definition Projekt

Gemäß der DIN-Norm 69901 ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“.² Es wird das Ziel verfolgt, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen.³ Projekte zeichnen sich durch zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen von Ressourcen aus. Zudem grenzen sie sich gegenüber anderen Vorhaben ab und weisen eine projektspezifische Organisation auf. Damit sind Projekte Vorhaben, die durch Neuartigkeit und Komplexität gekennzeichnet sind und eine klare Zielstellung verfolgen. Sie haben einen eindeutig definierten Start- und Endzeitpunkt und sind somit zeitlich begrenzt.⁴ Jedoch bezieht sich die zeitliche Begrenztheit nicht auf die Dienstleistung oder das Ergebnis des Projektes, noch ist damit eine kurze Dauer gemeint. Vielmehr werden Projekte durchgeführt, um Ergebnisse von Dauer zu erzielen.⁵ Die Komplexität von Projekten findet Ausdruck in der Überschreitung der gewöhnlichen Organisationsstruktur. Zudem werden zahlreiche Verantwortungsbereiche in die Projektarbeit involviert und es bedarf besonderer organisatorischer Maßnahmen, um ein Projekt zu managen, wodurch es unerlässlich wird, eine eigene Projektorganisation für die Ausführung ins Leben zu rufen.⁶

² Zell, H. (2013), S. 3.

³ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 5.

⁴ Vgl. Möller/Dörrenberg (2003), S. 9.

⁵ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 5.

⁶ Vgl. Kuster, J./Huber, E./Lippmann, R. (2011), S. 4.

2.1.2 Definition Projektmanagement

Unter dem Begriff Projektmanagement können alle zu planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden werden, die einen Beitrag dazu leisten, die Projektanforderungen zu erfüllen.⁷ Es soll gewährleisten, dass Projekte termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität realisiert werden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die drei Komponenten Termin, Leistung und Kosten gegenseitig bedingen und voneinander abhängig sind. Diese Beziehung wird auch als magisches Dreieck des Projektmanagements bezeichnet. So steigen beispielsweise die Kosten, wenn der Terminplan überschritten wird.⁸ Die Arbeit im Projekt wird im Rahmen des PM in unterschiedliche Phasen und Arbeitspakete unterteilt.⁹ Der PMBOK Guide, das Standardwerk für PM, unterscheidet fünf verschiedene Prozessgruppen, denen 42 PM-Prozesse zugeordnet sind. Es wird zwischen der Initiierungsprozessgruppe, der Planungsprozessgruppe, der Ausführungsprozessgruppe, der Überwachungs- und Steuerungsprozessgruppe und der Abschlussprozessgruppe unterteilt.¹⁰ Die Ausgangswerte einer Prozessgruppe stellen folglich die Eingangswerte einer anderen Prozessgruppe dar.¹¹ In der Initiierungsphase werden Genehmigungen eingeholt, der Projektauftrag erstellt, Projektziele festgelegt, der anfängliche Inhalt und Umfang spezifiziert, Stakeholder identifiziert sowie das Team zusammengestellt.¹² In der Planungsphase geht es um die Planung der Termine, Ressourcen und Finanzen. Zudem werden Handlungen festgelegt, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen.¹³ Während der Ausführungsphase werden die Prozesse ausgeführt, um die im PM-Plan definierte Arbeit zu erledigen. Der Projektfortschritt wird in der Überwachungs- und Steuerungsphase überprüft. Gegebenenfalls werden Korrekturmaßnahmen ergriffen. Zu der Abschlussphase gehören schließlich alle Prozesse, die das Projekt formell beenden.¹⁴

⁷ Vgl. Kuster, J./Huber, E./Lippmann, R. (2011), S. 8.

⁸ Vgl. Litke, H.-D./Kunow I./Schulz-Wimmer, H. (2010), S. 28f.

⁹ Vgl. Kuster, J./Huber, E./Lippmann, R. (2011), S. 8.

¹⁰ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 6.

¹¹ Vgl. ebenda, S. 40.

¹² Vgl. Zell, H. (2013), S. 9; Vgl. Project Management Institute (2008), S. 44.

¹³ Vgl. Zell, H. (2013), S. 9.

¹⁴ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 39.

2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Managementkonzept

„In der Jugend opfern wir unsere Gesundheit für Geld, im Alter ist es umgekehrt.“¹⁵ Da Unternehmen jedoch auf gesunde Mitarbeiter, egal ob jung oder alt, angewiesen sind, um sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können, müssen sie in die Gesundheit ihrer Human Resources investieren.¹⁶ Was dabei unter Gesundheit und einem BGM zu verstehen ist, wird im Folgenden genauer analysiert.

2.2.1 Definition Gesundheit

Eine Definition der WHO liefert eine präzise Beschreibung des Gesundheitsbegriffes, bei der es nicht ausreicht, Gesundheit lediglich auf die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen zu beschränken. Vielmehr ist Gesundheit „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens“.¹⁷ Gemäß dieser Definition ist die Zufriedenheit und Ausgeglichenheit und damit die WLB der Menschen ausschlaggebend für deren Gesundheit, weshalb die WLB eine herausragende Rolle im BGM darstellt. Familie, Arbeit und privates Umfeld als verschiedene Lebensbereiche eines Menschen nehmen dabei maßgebend Einfluss auf dessen körperliches und psychisches Wohlbefinden.¹⁸ Kastner hingegen versteht unter Gesundheit nicht einen Zustand, sondern einen dynamischen Entwicklungsprozess, der immer wieder neu hergestellt werden muss, da sich der Gesundheitszustand jederzeit ändern kann.¹⁹ Gesundheit ist demnach ein „Produktionsfaktor“ beziehungsweise ein „produktives Potential“, was strategisch und nachhaltig geschützt und gefördert werden muss.²⁰ Gesundheitliche Probleme der Beschäftigten verursachen Leistungsminderungen und zumeist auch einen hohen Krankenstand. Dies wiederum führt zu hohen Kosten und Wettbewerbsnachteilen für die Unternehmen. Aus diesem Grund sind hier präventiv ausgerichtete Konzepte zur Bewahrung und Förderung der Gesundheit und des Leistungspotentials der Mitarbeiter im Rahmen von BGM erforderlich.²¹

¹⁵ Kasier, S./Ringlstetter, M. J. (2010), S. 12.

¹⁶ Vgl. Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (2000), S. 9.

¹⁷ O.V. (2011b), S. 39.

¹⁸ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 80.

¹⁹ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 48f.

²⁰ Vgl. Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (2000), S. 9.

²¹ Vgl. ebenda, S. 85.

2.2.2 Definition Betriebliches Gesundheitsmanagement

BGM verfolgt die Förderung der Gesundheit, physischer und psychischer Leistungs- und Handlungsfähigkeit ebenso wie die Entwicklung der Persönlichkeit des Arbeitenden. Aber auch die Analyse und die Gestaltung der Arbeitssituation und ihrer Beziehung zur Freizeit mit dem Ziel der Gesundheitsentwicklung gehört zum Aufgabengebiet.²² Bei der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit geht es um das *Können*, bei der Leistungsbereitschaft um das *Wollen* der Mitarbeiter. Die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Organisation decken das *Dürfen* ab. BGM verfolgt die Herstellung, Ausgestaltung und Steuerung von Rahmenbedingungen, welche die Gesundheit der Mitarbeiter fördern und begünstigen, aber auch darauf abzielen, dass die Belegschaft eine persönliche Gesundheitskompetenz entwickelt.²³ Folglich versucht das BGM die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten mithilfe der betrieblichen Prozesse zu erhalten und zu fördern. Die Gesundheit der Mitarbeiter stellt dabei einen strategischen Faktor dar, der in die Unternehmenskultur und in die Strukturen und Prozesse einbezogen werden muss. Hieraus erweist sich das BGM als eine Managementaufgabe, welche die Bereiche Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz sowie die betriebliche Gesundheitsförderung in sich vereint. Wie in Abbildung eins zu sehen ist, können folglich Themen wie WLB und DiM zugeordnet werden.²⁴ Für den nachhaltigen Erfolg eines BGM ist es entscheidend, dass es als eine Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird, die auf allen Unternehmensebenen gelebt werden muss und nicht nur von einem zentralen Verantwortungsbereich oder einer zentralen Abteilung geleitet werden kann. Jedoch muss das BGM auf der obersten Ebene verankert sein und somit vom Management gewollt sein und gefördert werden.²⁵ Hinzu kommt, dass Gesundheits- und WLB-Kompetenzen erst erworben werden müssen, um sowohl auf individueller Ebene, als auch auf Organisations- und Gesellschaftsebene interventive, präventive und innovative Maßnahmen umsetzen zu können, welche die

²² Vgl. Rudow, B. (2011), S. 223.

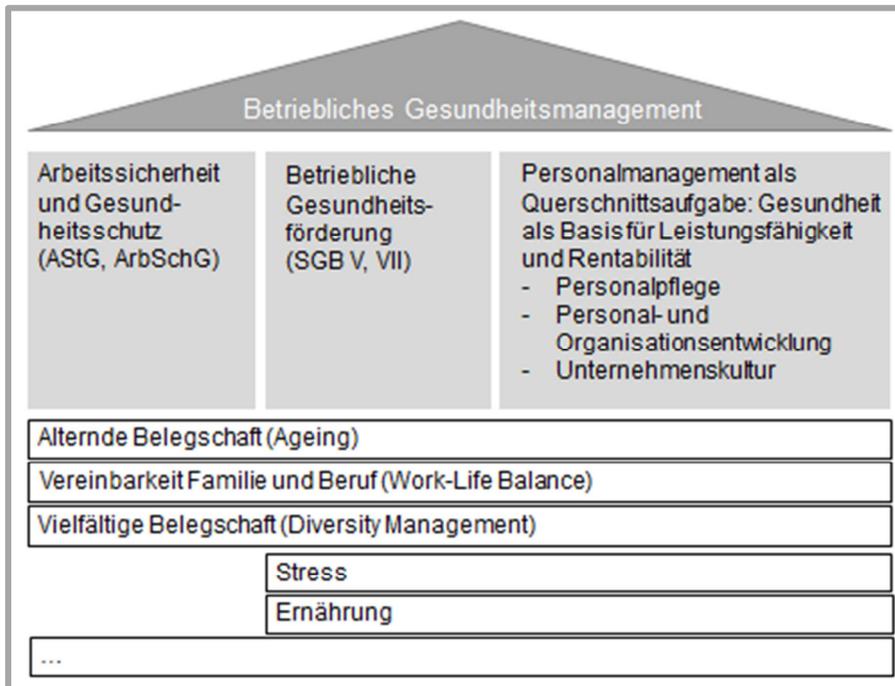
²³ Vgl. Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (2000), S. 15.

²⁴ Vgl. Kasier, S./Ringlstetter, M. J. (2010), S. 111f.

²⁵ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S.29.

Lebensqualität verbessern. Dies kann beispielsweise durch konkrete Handlungsempfehlungen und Lernprogramme realisiert werden.²⁶

Abb. 1: BGM in Unternehmen



Quelle: Kasier, S./Ringlstetter, M. J. (2010), S. 112.

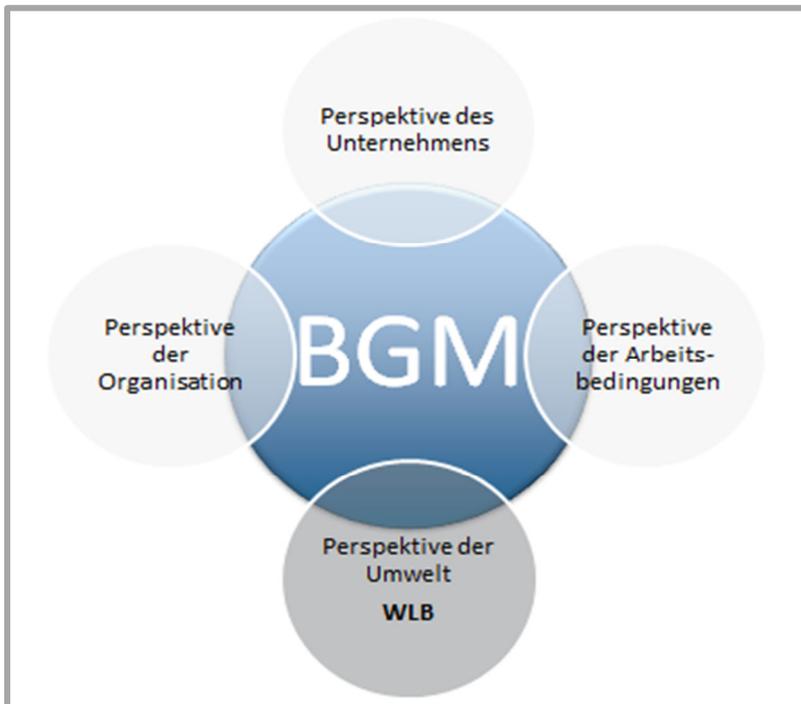
Für die Einführung eines integrierten BGM-Konzeptes sind verschiedene Perspektiven zu beachten, aus denen sich Ansatzpunkte ableiten lassen, um mit Maßnahmen des BGM die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.²⁷ Die verschiedenen Perspektiven sind in Abbildung zwei visualisiert, wobei hervorgehoben ist, in welcher Perspektive das Thema WLB einzuordnen ist. Bei der Perspektive der Umwelt ist es notwendig, über die Grenzen des Unternehmens hinaus zu schauen und die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu fördern. Denn dies ist die Grundvoraussetzung für die Gesundheit der Mitarbeiter. Bei der Perspektive der Organisation geht es um den organisatorischen Rahmen im Unternehmen, d.h. um eine gesundheitsförderliche Aufbau- und Ablauforganisation,

²⁶ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 53.

²⁷ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S.30.

um den Führungsstil, die Unternehmenskultur, Vergütungs- und Anreizsysteme und um gesundheitsförderliche Arbeitszeitregelungen.²⁸

Abb. 2: Perspektiven des BGM



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S.30.

Eine gesunde Organisation zeichnet sich dabei durch die folgenden Merkmale aus:

- Betroffene müssen zu Beteiligten werden, wodurch Partizipation und Integration zu Grundsätzen in der Organisationskultur werden.
- Arbeitnehmer müssen sich mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen identifizieren können und Vertrauen in die Unternehmensführung haben.
- Zudem sollte sich das Unternehmen durch eine Vertrauensfehlerlernkultur mit übereinstimmenden Werten und Einstellungen identifizieren, um eine gute Kooperation und Kommunikation zu ermöglichen.²⁹

²⁸ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S.32.

²⁹ Vgl. Kasier, S./Ringlstetter, M. J. (2010), S. 23.

Bei der Perspektive der Arbeitsbedingungen liegt der Schwerpunkt auf der Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Darin sind sowohl die „Hard factors“ wie Arbeitsmittel, Büroeinrichtungen, Maschinen und Arbeitsprozesse gemeint, als auch die „soft factors“ wie die abteilungsinterne Kommunikationsstruktur, die Abteilungs- und Teamkultur sowie das Problemlösungs- und Konfliktverhalten. Bei der Perspektive des Individuums hingegen ist der Mitarbeiter selbst mit seinem persönlichen Verhalten gefragt. Er soll für gesundheitsförderliches Verhalten sensibilisiert werden, um gesundheitsförderliches Verhalten sowohl im Beruf als auch im Privatleben zu entwickeln.³⁰ Anhand der Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ wird jedoch der enorme Nachholbedarf in diesem Bereich deutlich: Nur ein Drittel der 1.000 umsatzstärksten deutschen Konzerne hat bis zu diesem Zeitpunkt ein BGM in ihrer Unternehmenskultur integriert. Ein weiteres Drittel befand sich im Aufbau eines Konzeptes.³¹ Doch gerade gemäß dem Motto „Wer Leistung fordert, muss Gesundheit fördern!“³² ist es zwingend erforderlich, dass BGM vermehrt Zuspruch in der Unternehmenspraxis findet.

2.3 Work-Life-Balance als Instrument des BGM

Um einen umfassenden Überblick über das Thema WLB zu erhalten, ist es sinnvoll, den Begriff zunächst in seine einzelnen Komponenten zu zerlegen und diese zu spezifizieren.

2.3.1 Definition Work

Christa Stewens versteht unter Arbeit „die Summe aller körperlichen und geistigen Tätigkeiten der Menschen zur Herstellung von knappen, das heißt begehrten Gütern und Dienstleistungen. Von Erwerbsarbeit sollte man dann sprechen, wenn diese Tätigkeit gegen Entgelt stattfindet.“³³ Im Kontext der WLB ist mit dem Begriff „work“ somit die bezahlte Erwerbsarbeit gemeint.³⁴ Jedoch ist die Arbeit ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens geworden. Menschen wollen sich über ihre Arbeit identifizieren und suchen einen Sinn in ihrer Arbeit. Deshalb ist die rein ökonomische

³⁰ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S.32.

³¹ Vgl. Sommer, G./Henssler, O.-T. (2010), S. 23.

³² Rudow, B. (2011), S. 223.

³³ Stewens, C. (2012), S. 80f.

³⁴ Vgl. Drobnic, S./Guillén, A. M. (2011), S. 4.

Betrachtungsweise der Arbeit als Mittel zur Sicherung des Lebensunterhalts und zur Erfüllung materieller Bedürfnisse nicht mehr angebracht. Arbeit kann somit auch Quelle der Zufriedenheit und Bestandteil des Wohlfühlens sein.³⁵

2.3.2 Definition Life

„Life“ ist das begriffliche Gegenstück zur Arbeitswelt und kann folglich mit Lebenswelt übersetzt werden. Es kann mit allem Erlebten, Erfahrbaren und Erlittenen des Alltags in Verbindung gebracht werden. Damit schließt die Lebenswelt sowohl die Arbeit im privaten Bereich, beispielsweise die Hausarbeit und die Kindererziehung, als auch die Freizeit ein, deren Gestaltung frei nach den eigenen Wünschen und Bedürfnissen erfolgen kann.³⁶ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Lebenswelt alle Bereiche, Personen, Handlungen und Erfahrungen umfasst, die außerhalb der Arbeitswelt existieren.³⁷

2.3.3 Definition Balance

Auch der Begriff „Balance“ ist im WLB Kontext ein komplexer und problembehafteter Ausdruck.³⁸ Ein Gleichgewicht, beziehungsweise eine Balance, wird meist mit einem mathematischen Verhältnis einer 50:50 Verteilung gleichgesetzt. Doch im Rahmen der WLB stellt die Balance eine dynamische Größe dar.³⁹ Von einer Balance kann gesprochen werden, wenn alle Lebensbereiche einen ausgewogenen Anteil an der Lebenszeit haben.⁴⁰ Die Balance wird bestimmt durch die objektive und subjektive Zeit- und Prioritätenverteilung auf die zwei Bereiche Work und Life und ist somit für jede Person unterschiedlich. Faktoren wie persönliche und gesellschaftliche Werte, Einstellungen, Kultur und Sozialisation spielen dabei eine entscheidende Rolle.⁴¹ Pichler versteht unter dem Begriff der Balance „achievement“, also Erfolg bei dem

³⁵ Böhm, M. (2012), S. 9.

³⁶ Vgl. O.V. (2013), S. 19, eingesehen am 28.05.2013.

³⁷ Vgl. Stewens, C. (2012), S. 81.

³⁸ Vgl. Drobnic, S./Guillén, A. M. (2011), S. 6.

³⁹ Vgl. 4managers (2013), eingesehen am 28.05.2013.

⁴⁰ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 21.

⁴¹ Vgl. O.V. (2013), S.21, eingesehen am 28.05.2013.; Vgl. Kaiser, S./ Ringlstetter, M. J. (2010), S. 2.

Kombinieren verschiedener Lebensbereiche, mit dem Ergebnis der Zufriedenheit. Folglich ist die Balance ein wünschenswerter und anzustrebender Zustand.⁴²

2.3.4 Definition Work-Life-Balance

Um den Begriff WLB genauer spezifizieren zu können, werden Grenzen aufgezeigt, da keine einheitliche Definition für diesen facettenreichen und komplexen Begriff existiert. Die Vielseitigkeit des Begriffes wird in dem folgenden Zitat thematisiert: „Work Life Balance means different things to different people but any definition includes lack of time and exhaustion, while the underlying aim to the entire sector is to improve quality of life (...).“⁴³

Es handelt sich um eine englische Terminologie, bestehend aus den drei Komponenten Arbeit, Leben, Ausgeglichenheit.⁴⁴ Ende der 80er Jahre verbreitete sich der Begriff in den USA. Seit Beginn der 90er Jahre gewann WLB auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung.⁴⁵ Die Grundidee, die sich hinter dem Begriff verbirgt, ist, dass Menschen verschiedene Rollen in ihrem Leben wahrnehmen müssen, woraus sich sogenannte „role strains“ ergeben- also Stress und Belastungen, ausgelöst durch die gleichzeitige Wahrnehmung verschiedener Rollen. Denn Zeit und Energie, die man in die eine Rolle investiert, stehen folglich der anderen Rolle nicht mehr zur Verfügung.⁴⁶ Oftmals wird der Begriff auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschränkt, jedoch ist der Horizont von WLB viel weitreichender.⁴⁷ War die WLB anfänglich also nur auf die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie fokussiert, von der vorrangig nur Frauen betroffen waren, so sind in der heutigen Gesellschaft beide Geschlechter betroffen.⁴⁸ Der Themenkomplex deckt nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ab, sondern darüber hinaus auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hier sind alle Aktivitäten des Privatlebens inbegriffen- seien es sportliche Aktivitäten, soziales und

⁴² Vgl. Drobnic, S./Guillén, A. M. (2011), S. 6.

⁴³ Metz-Göckel, S. (2004), S.108.

⁴⁴ Vgl. Balance (2013), eingesehen am 06.06.2013.

⁴⁵ Vgl. Hofmann, J. V. (2008). S. 8.

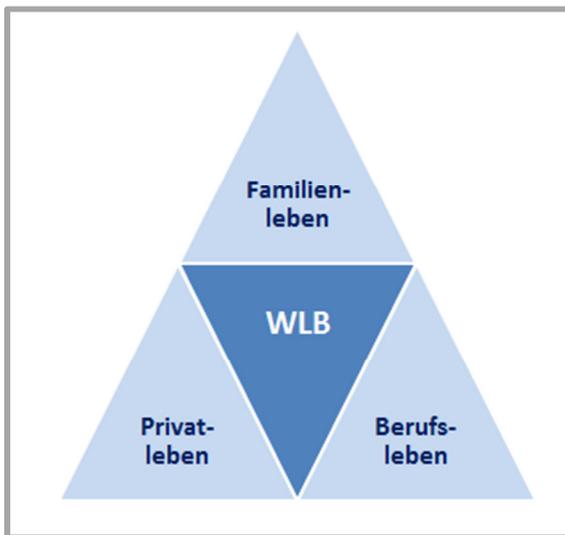
⁴⁶ Vgl. Drobnis, A./Guillén, A. M. (2011), S. 4.

⁴⁷ Vgl. 4managers (2013), eingesehen am 28.05.2013.

⁴⁸ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 38.

freiwilliges Engagement, Freundschaft oder Hobby.⁴⁹ Damit ergibt sich WLB als eine Kombination der drei Dimensionen Familienleben, Privatleben und Berufsleben⁵⁰. Vergleiche hierzu Abbildung drei.

Abb. 3: Dimensionen der WLB



Quelle: eigene Darstellung.

Bei genauerer Auseinandersetzung fällt jedoch auf, dass der Begriff Unstimmigkeiten aufweist. Work (Arbeit) und Life (Leben) stehen sich gegenüber und stellen somit zwei separate Bereiche dar, die inhaltlich voneinander getrennt werden.⁵¹ Gleichwohl ist der Beruf auch Teil des Lebens und der Bereich außerhalb der Erwerbstätigkeit enthält ebenso Tätigkeiten, die Arbeit darstellen. Dadurch ist es unangebracht, beide Bereiche losgelöst voneinander zu betrachten. Dies verdeutlicht, dass es sich hierbei um eine eher unzulässige Trennung der zwei Bereiche Arbeit und Leben handelt, da sich beide Bereiche zu einem ganzheitlichen Leben ergänzen.⁵² Aus diesem Grund wäre der Begriff „Life Balance“ adäquater, jedoch hat sich die Bezeichnung WLB weltweit im Sprachgebrauch verfestigt.⁵³ Es erscheint daher sinnvoll, die Balance nicht auf den Ausgleich von Privatleben und Arbeit zu beschränken, sondern auf

⁴⁹ Vgl. Kastner, M. (2010), S. 2.

⁵⁰ Vgl. Thürstein, M. (2008), S. 5.

⁵¹ Vgl. Blahopoulou (2012), S.8

⁵² Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 40.

⁵³ Vgl. Hofmann, J. V. (2008). S. 7f.; Vgl. Kastner, M. (2010), S. 1.

belastende und erholende Aktivitäten in beiden Bereichen.⁵⁴ Kaiser und Ringlstetter verfolgen den Ansatz, dass es sich um eine „gesunde“ Balance von Investitionen und Konsum zwischen den beiden Bereichen handelt. Investitionen wie Zeit, Engagement und Leistung für die Arbeit sollen langfristig in einem angemessenen Verhältnis zu Konsum, Gratifikation und Genuss im Privatleben stehen. Wir investieren und konsumieren sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. Das Verhältnis von Konsumtion und Investition in den zwei Bereichen, um eine gesunde WLB zu erreichen, ist bei jedem Individuum verschieden und variiert ja nach Personenmerkmalen.⁵⁵ Auch Kastner gibt den Vorschlag, zwischen investiven und konsumtiven Tätigkeiten zu unterscheiden. Wobei er unter investiven Tätigkeiten diejenigen versteht, bei denen man für die Zukunft Energie, Zeit und Geld investiert, mit dem Ziel der Sicherstellung der eigenen Lebensbedürfnisse. Konsumtive Tätigkeiten definiert er hingegen damit, dass sie aus Gründen des Gelderwerbs ausgeführt werden. Doch auch Kastner kommt zu dem Ergebnis, dass manche Tätigkeiten beiden Bereiche zugeordnet werden können und dieser Ansatz somit nicht vollständig der WLB gerecht werden kann.⁵⁶

Das BMFSFJ versteht unter dem Begriff der WLB „eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“⁵⁷ Dieser Ansatz betrachtet den Menschen als ganzheitliches Wesen, der verschiedene Rollen und Funktionen wahrnimmt- im beruflichen und privaten Bereich. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ihm die Möglichkeit zu bieten, lebensphasenspezifisch und individuell seinen Verpflichtungen und Bedürfnissen nachgehen zu können, um dauerhaft gesund, leistungsfähig und ausgeglichen zu sein. In dem Harvard Business Review on Work and Life Balance von 2000 kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die Arbeit und das Privatleben für Unternehmen zwei konkurrierende Bereiche darstellen, bei denen der Gewinn auf der einen Seite

⁵⁴ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 21f.

⁵⁵ Vgl. Kastner, M. (2010), S. 1f; Vgl. Blahopoulou (2012), S.12.

⁵⁶ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 5f.

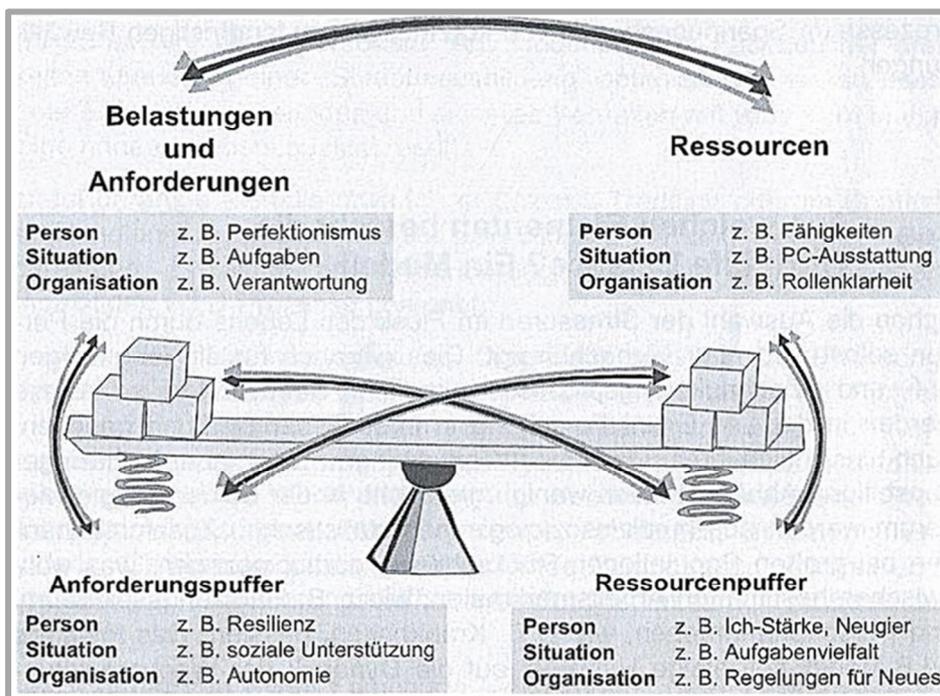
⁵⁷ Stewens,C. (2012), S. 81.

mit einem Verlust auf der anderen Seite einhergeht.⁵⁸ Welche Gründe und Entwicklungen Unternehmen dennoch dazu veranlassen, WLB in ihrer Unternehmenskultur zu integrieren und somit die Ziele der Arbeitswelt mit denen des Privatlebens aufeinander abzustimmen, wird im folgenden Abschnitt untersucht.

2.3.5 Ein Modell der WLB – Belastungen, Anforderungen und Ressourcen

Gemäß dem Modell einer „WLB-Wippe“ mit Belastungen/Anforderungen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite ist die Gesundheit und die WLB des Menschen die Folge eines ausgeglichenen Wipp-Prozesses bzw. Krankheit die Folge eines andauernden Ungleichgewichtes zwischen diesen Parametern.⁵⁹ Veranschaulicht ist die WLB-Wippe mit all ihren Bestandteilen und deren Zusammenhängen in Abbildung vier.

Abb. 4: Die WLB-Wippe



Quelle: Kastner, M. (2010), S. 13.

Die linke Seite der Wippe ist geprägt durch Belastungen/Anforderungen. Dabei versteht man unter Belastungen alle Belastungsfaktoren in der Arbeit, die zunächst

⁵⁸ Vgl. Hofmann, J. V. (2008), S. 10, 12.

⁵⁹ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 42.

personenunabhängig bestehen. Durch die Ausübung der Arbeitsaufgabe wirken sie jedoch auf die Person ein und führen zur Beanspruchung. Somit ergeben sich Belastungen aus der Summe aller körperlichen, geistigen und sozialen Anforderungen durch die Ausübung von Arbeit. Waren es früher meist körperliche Belastungen, denen die Menschen ausgesetzt waren, so nehmen heute die psychischen Belastungen in beunruhigendem Ausmaß zu.⁶⁰ Mit Belastungen/Anforderungen müssen Menschen zwangsweise umgehen. Sie wirken zumeist von außerhalb auf sie ein. Dem gegenüber stehen auf der rechten Seite der Wippe die Ressourcen. Sie verstärken erwünschte Aktivitäten und verursachen einen positiven ROI. Sie sind Faktoren, mithilfe derer eine Person den Belastungen und Anforderungen bei der Arbeit entgegen tritt und diese bewältigen kann.⁶¹ Nach Rudow liegt es in der Natur von Ressourcen, die physische, psychische und soziale Gesundheit eines Menschen zu stabilisieren, vor allem bei (Fehl-)Belastungen in der Arbeit. Dabei unterscheidet er zwischen inneren Ressourcen, wie Persönlichkeitsmerkmale und äußeren Ressourcen, die sich aus der Arbeitsorganisation und der Arbeitsaufgabe ergeben. Äußere Ressourcen können dabei in die drei Bereiche Makro-, Meso- und Mikroebene aufgeschlüsselt werden. Die Makroebene umfasst Organisationsmerkmale, wie die Unternehmensorganisation und –strategie, als auch die Führungskultur. Die Mesoebene ist durch soziale Merkmale gekennzeichnet, welche vom Mitarbeiter wahrgenommen werden. Beispielsweise die Rollenstruktur, die soziale Unterstützung und das Arbeitsklima. Auf der Mikroebene sind Tätigkeitsmerkmale aufzuführen, die sich aus der Arbeitsaufgabe ableiten lassen. Arbeitssinn, Tätigkeitsspielraum, Anforderungsvielfalt und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sind hier zu nennen.⁶²

Zwischen Belastungen/Anforderungen und Ressourcen besteht eine wechselseitige Beziehung. Sie bedingen sich gegenseitig. Menschen benötigen Ressourcen, um Belastungen und Anforderungen zu bewältigen und ausgleichen zu können. Andererseits werden letztere benötigt, um Ressourcen aufbauen und pflegen zu

⁶⁰ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 36f.

⁶¹ Vgl. Kastner, M. (2010), S. 12f.

⁶² Vgl. Rudow, B. (2011), S. 60f.

können.⁶³ Im Kontext der WLB geht es schließlich um ein ausgewogenes Verhältnis beider Seiten der Wippe, sodass keine Seite in dem Maß ausgeprägt ist, dass deren Last das Gleichgewicht zum Kippen bringt. Um dies gewährleisten zu können, werden Puffer benötigt.⁶⁴ Letztere sind Phänomene, die unerwünschte Aktivitäten und Energien abschwächen. Sie bringen im Gegensatz zu Ressourcen keinen ROI und verursachen Kosten. Aber auch Ressourcenpuffer müssen gegebenenfalls abgefedert werden, wenn ihnen nicht genügend Anforderungen gegenüber stehen. So kann beispielsweise eine plötzlich auftretende Arbeitslosigkeit zu Krankheit führen, wenn die persönlichen Kompetenzen und Ressourcen nicht mehr benötigt werden.⁶⁵ Belastungen/Anforderungen, Ressourcen und Puffer sind wertfrei zu sehen. Sie ergeben sich durch Personeneigenschaften, die gegenwärtige Situation wie auch durch die Strukturen der Organisation. Insgesamt geht es bei dem Wipp-Prozess darum, Belastungen/Anforderungen zu strukturieren und zu reduzieren, Ressourcen aufzubauen und zu gebrauchen sowie Puffer zu generieren und zu pflegen. Denn ist das Gewicht der Anforderungen so groß, dass die Wippe nach links unten kippt, kommt es zur Überforderung. Erschöpfung, Burnout und Herz-Kreislaufkrankungen können die Folge sein. Schlägt die Wippe hingegen nach rechts aus, verursacht dieser Zustand Unterforderung. Eine WLB gelingt demzufolge nur, wenn Belastungen und Ressourcen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.⁶⁶ Die Entwicklung eines Menschen ist im Zeitverlauf indes von Dynamik geprägt. Menschen verändern sich im Laufe ihres Lebens. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, das Modell der WLB-Wippe um ein WLB-Einrad zu erweitern. Die Wippe wird auf ein Einrad gehoben, wodurch die seitlichen Wippbewegungen zusätzlich durch eine Vorwärtsbewegung auf dem Einrad ergänzt werden.⁶⁷ Abbildung fünf veranschaulicht diesen Zusammenhang. Von dem Einrad lässt sich symbolisch ableiten, dass durch eine zunehmende Geschwindigkeit an Stabilität gewonnen werden kann. Durch eine zu schnelle Geschwindigkeit werden die Wippbewegungen jedoch zu hektisch und der Balanceakt umso schwieriger.

⁶³ Vgl. Kastner, M. (2010), S. 12.

⁶⁴ Vgl. derselbe (2004), S. 39.

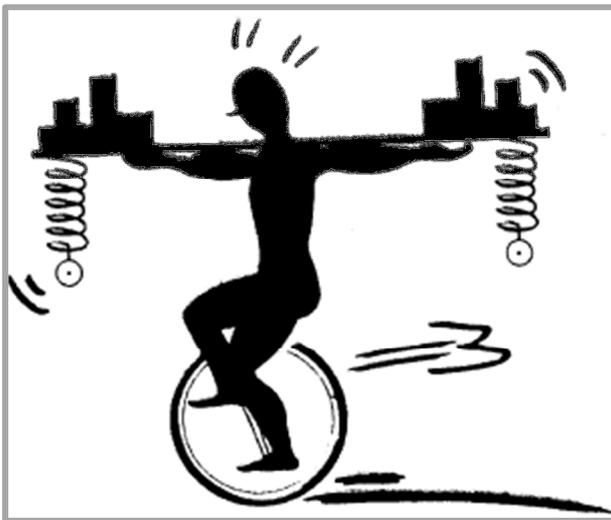
⁶⁵ Vgl. derselbe (2010), S. 14; Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 39.

⁶⁶ Vgl. derselbe (2004), S. 38, 40ff.

⁶⁷ Vgl. derselbe. (2010), S. 14.

Bewegt sich eine Person hingegen zu langsam fort oder bleibt gar stehen, kommt es zum Fallen. Bei zu schneller oder zu langsamer Geschwindigkeit kann die Bewältigung von Anforderungen und der Aufbau von Ressourcen nicht mehr gewährleistet werden. Erst durch dynamische Vorwärtsbewegungen stellt sich eine gewisse Stabilität und Balance ein.⁶⁸

Abb. 5: Das WLB-Spezialfahrrad



Quelle: Kastner, M (2004), S. 45.

Damit wird die WLB zu einem „dynamischen Prozess mit seitlichen Balance- und Vorwärtsbewegungen, die ihrerseits interagieren“.⁶⁹

3 ERFORDERLICHKEIT VON WLB

WLB- unternehmerische und gesellschaftliche Notwendigkeit oder Modewort und Hype? Welche Entwicklungen in der Gesellschaft und der Arbeitswelt Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen, somit WLB als Managementansatz unerlässlich wird und welche Chancen sich aus der Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen ergeben, wird in diesem Absatz untersucht.

⁶⁸ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 45f.

⁶⁹ Ebenda, S. 46.

3.1 WLB als Antwort auf Megatrends

Verschiedene Trends stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen und machen die Beachtung von WLB unabdingbar. Welchen Entwicklungen mithilfe der Einführung einer WLB-Konzeption entgegen getreten werden kann, wird in diesem Abschnitt thematisiert.

3.1.1 Wertewandel

Das Bild der Menschen von Arbeit hat sich geändert. Der Leitsatz „Leben um zu arbeiten“ wurde abgelöst von dem Gedanken „Arbeiten um zu leben“. Anstelle der Pflicht- und Akzeptanzkultur tritt eine Selbstverwirklichungskultur. Familie und Freizeit gewinnen für Arbeitnehmer immer mehr an Bedeutung, was ein Harmoniestreben zwischen Arbeits- und Privatleben hervorruft. Glück, Freude und das Wohl der eigenen Familie sind große Bestandteile im Wertesystem der heutigen Gesellschaft. Erhöhte Anforderungen der Arbeitnehmer an die Unternehmen sind die Folge.⁷⁰ Sie wollen zu Beteiligten werden, die Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz haben. Dadurch treten selbstentfaltungs- und prozessorientierte Werte in den Vordergrund, die die traditionellen Tugenden wie Disziplin, Gehorsam und Unterordnung ablösen.⁷¹ Individualität, Freiheit und Selbstverwirklichung erweisen sich als zentrale Aspekte in diesem Wertewandel, besonders für die Mitarbeiter der Zukunft- die sogenannte Generation Y.⁷² Zu dieser neuen Generation gehören junge Menschen, die im Zeitraum zwischen 1984 und 1994 geboren wurden. Sie zeichnen sich unter anderem durch die Fähigkeit aus, Informationen über das Internet zu beschaffen und sich dem stetigen Technologiefortschritt anpassen zu können. Durch die vielen Möglichkeiten, die ihnen in der heutigen Gesellschaft geboten werden, definieren sie sich durch eine stetig neue Ausrichtung und Planung ihres Lebens.⁷³ Emotionale Aspekte, welche die Unternehmen den Arbeitnehmern bieten, gewinnen für die Generation Y immer mehr an Bedeutung. Themen, wie die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke, werden zunehmend

⁷⁰ Vgl. Thiele, S. (2009), S. 15ff.

⁷¹ Then, W. (1993), S. 62.

⁷² Vgl. Stewens, C. (2012), S. 82.

⁷³ Vgl. Parment, A. (2009), S. 16f.

Auswahlkriterium bei der Arbeitgeberwahl.⁷⁴ Laut Lemmer ist die Generation Y anders sozialisiert. In dieser Generation muss Autorität erst erworben werden. Sie sind leistungsbereit und erwarten von ihrem Arbeitgeber die Möglichkeit, sich weiter entwickeln und sich entfalten zu können. Anerkennung ihres Talentes und ihres Know-Hows sind ihnen wichtig.⁷⁵ Flache Hierarchien und ein gemeinschaftliches Arbeitsumfeld stellen für die Generation Y anzustrebende Arbeitsbedingungen dar. WLB ist für sie besonders wichtig, da sie einen gesunden Mix zwischen Arbeit, Spaß, Freunde, Familie und Freizeit erreichen wollen.⁷⁶ Sie haben veränderte Vorstellungen darüber, wann, wo, wie und warum gearbeitet wird.⁷⁷ „Es sind gute Leute, die gerne auch eine Extrameile gehen. Doch sie wollen auch ein Time-out ohne schlechtes Gewissen nehmen.“, so Norbert Thom von der Universität Bern.⁷⁸ Der Wertewandel stellt daher keine Abwertung des Arbeitslebens oder eine Abnahme der Leistungsbereitschaft dar, sondern vielmehr eine Änderung der Motivbasis. Dies bedeutet, dass die Generation Y ihr Handeln nicht mehr an Normen und Traditionen knüpft, sondern ihre persönliche Leistungsbereitschaft von der Erfüllung ihrer Selbstverwirklichungswerte abhängig macht.⁷⁹ Aber auch hochqualifizierte, karriereorientierte Personen wollen nicht für den beruflichen Erfolg um jeden Preis auf Freizeit, Partnerschaft und Familie verzichten. Vielmehr gewinnt für sie die Lebensqualität an Bedeutung und sie streben nach Verwirklichung privater und beruflicher Ziele.⁸⁰ Eine Studie von Johnson Controls über junge Menschen im Alter von 18 bis 25 hat ergeben, dass die zukünftigen Berufstätigen auf der einen Seite sehr gute Qualifikationen aufweisen, innovativ sind und sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft kennzeichnen. Andererseits steigt jedoch auch ihre Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, welches eine Abnahme der Loyalität gegenüber dem Unternehmen zur Folge hat. Sie sind eigennütziger und erwarten mehr denn je Benefits jeglicher Art von ihren Arbeitgebern.⁸¹ Die Generation Y strebt

⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 26.

⁷⁵ Vgl. Lemmer, R. (2013), S. 24f.

⁷⁶ Vgl. Kettler, (2010), S. 143f.

⁷⁷ Vgl. Parment, A. (2009), S. 117.

⁷⁸ Lemmer, R. (2013), S. 24.

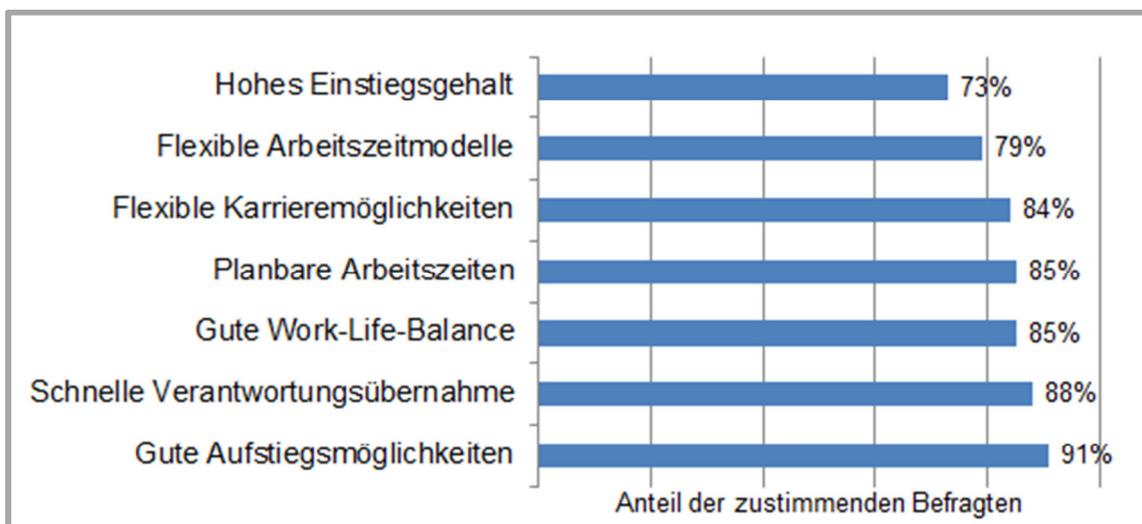
⁷⁹ Vgl. Thiele, S. (2009), S. 18.

⁸⁰ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 25.

⁸¹ Vgl. Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011), S. 54.

danach, international in unterschiedlichen Branchen und Firmen zu arbeiten, um so ihre Flexibilität zum Ausdruck zu bringen und möglichst viele unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln. Daher nehmen sie eine eher konsumorientierte Haltung gegenüber der Arbeit ein.⁸² Für Unternehmen bedeutet dies, sich stärker an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu orientieren- folglich eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu manifestieren- um so ihre Mitarbeiter langfristig zu binden.⁸³ Anhand der nachstehenden Statistik kann man dabei den hohen Stellenwert von WLB bei der Arbeitgeberwahl erkennen. Befragt wurden 300 Akademiker aus verschiedenen Branchen.

Abb. 6: Wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl



Quelle: Statista (2013), eingesehen am 04.07.2013.

Es wird hierbei deutlich: „Das Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben sowie die Berücksichtigung individueller Werte der Beschäftigten wird ein bedeutendes Handlungsfeld des Personalmanagements in den kommenden Jahrzehnten sein.“⁸⁴ Wird der Mensch demgemäß nicht in seiner Ganzheitlichkeit betrachtet, seine Bedürfnisse, Freiheiten und sein Selbstgestaltungs- und Selbstverantwortungswille

⁸² Vgl. Parment, A. (2009), S. 27f.

⁸³ Vgl. Klaffke, M./Schwarzenbart, U. (2013), S. 2013.

⁸⁴ Thiele, S. (2009), S. 21.

nicht beachtet und respektiert, wird er sich von seiner Arbeit distanzieren, innerlich kündigen und in andere Lebensbereiche wie Privatsphäre und Hobby flüchten.⁸⁵

3.1.2 Demographische Entwicklung

Der demographische Wandel und die einhergehende schrumpfende und alternde Bevölkerung haben gravierende Auswirkungen auf die Altersstruktur der Belegschaft von Unternehmen. Schätzungen zur Folge werden durch den zu verzeichnenden Geburtenrückgang 2050 17 Millionen weniger Menschen dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies ist eine Entwicklung, die der Tatsache geschuldet ist, dass Deutschland das erste Land in der EU ist, welches keine ausgeglichene Geburtenbilanz mehr verzeichnen konnte.

2020 wird jeder dritte Arbeitnehmer 50 Jahre oder älter sein.⁸⁶ Durch den Geburtenrückgang werden in den nächsten Jahren immer mehr Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt fehlen. An diesen Punkt müssen Unternehmen ansetzen und Akzente setzen, um aus dem „War of Talents“ nicht als Verlierer hervorzugehen. Es geht darum, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu sichern. Lebenslanges Lernen ist dabei eine Konsequenz, um dieser Herausforderung Rechnung zu tragen. Nicht nur die Nachfrage nach jungen, dynamischen Arbeitnehmern wird steigen, sondern auch die Nachfrage nach Beschäftigten hohen Alters. Die Lebenszeitstruktur wird sich in Zukunft durch eine Parallelisierung von Lernen, Arbeit und Freizeit auszeichnen. Alle drei Bereiche werden die Beschäftigten über ihre gesamte Erwerbstätigkeit begleiten- auch wenn nicht immer in gleicher Konstellation.⁸⁷ Daher ist es essentiell, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter anzubieten- unabhängig ihres Alters. In der Unternehmenspraxis wurde diese Notwendigkeit jedoch noch nicht durchgängig erkannt. Ab dem 45. Lebensjahr nehmen Mitarbeiter deutlich weniger an Fort- und Weiterbildungen teil. Um jedoch auch bis ins hohe Alter

⁸⁵ Vgl. Then, W. (1993), S. 69f.

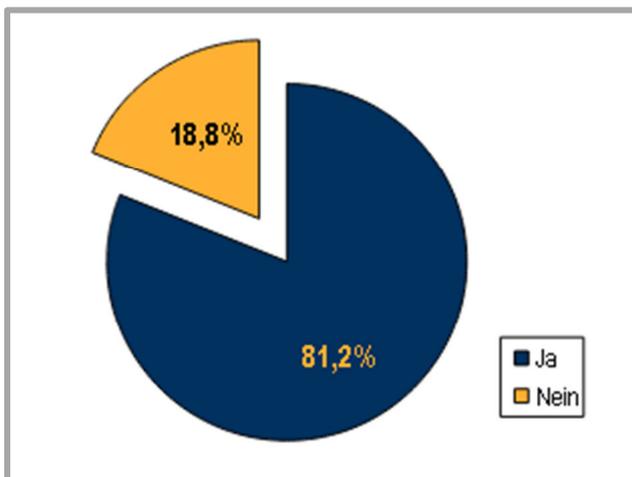
⁸⁶ Vgl. Stewens, C. (2012), S. 81.

⁸⁷ Vgl. Kettler, B.(2010), S. 141.

wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten die Maßnahmen altersunabhängig durchgeführt werden.⁸⁸

Auch wenn Betriebe mit den Konsequenzen des demographischen Wandels bereits konfrontiert werden, beispielsweise durch den Mangel junger Nachwuchskräfte, sind es eher ad-hoc Maßnahmen, mit denen versucht wird, diesen Erscheinungen entgegen zu treten. Eine Kienbaumstudie im Jahre 2007 zum Thema „Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels“ kam zu dem Ergebnis, dass das Thema WLB durchaus als ein geeignetes Instrument gesehen wird, um auf den demographischen Wandel vorbereitet zu sein.

Abb. 7: WLB als Instrument zur Vorbereitung auf den demographischen Wandel



Quelle: Kienbaum (2007), S.11.

WLB sollte aus diesem Grund in der Unternehmenspraxis verstärkt Zuspruch und Beachtung finden. Die Einführung einer WLB-Konzeption als ein Instrument des BGM wird daher unverzichtbar, um auch langfristig innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn um auf die demografische Entwicklung vorbereitet zu sein und die Potentiale der älter werdenden Belegschaft nutzen zu können, indem Unternehmen von den Erfahrungen und dem Know How der Älteren profitieren, bedarf es einer langfristig ausgerichteten gesundheitsorientierten Arbeits- und Personalpolitik. Diese gewährleistet, auf Mitarbeiter zurückgreifen zu können, die auch im höheren Alter

⁸⁸ Vgl. Stewens, C. (2012), S. 81.

noch gesund und leistungsfähig sind und nicht vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden.⁸⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen: „Je gesundheitsförderlicher die Strukturen und Prozesse einer Organisation sind, je angemessener und wirksamer ihr Gesundheitsmanagement, desto gesünder und leistungsfähiger sind ihre Mitarbeiter, insbesondere die älteren unter ihnen“.⁹⁰

3.1.3 Die Genderproblematik in der Arbeitswelt

Durch verschiedene Forschungsfokusse entstehen verschiedene Zugänge zum WLB-Ansatz. Durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergibt sich somit ein Zugang über die Genderproblematik- dem gängigsten Zugang zur WLB-Problematik.⁹¹ Daher sollte diesem Punkt besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden und die Situation der Frauen und Männer in der Arbeitswelt im Einzelnen analysiert werden.

Das traditionelle Bild einer klassischen Familie, bestehend aus dem Vater als Hauptverdiener und der Mutter als Hausfrau, hat sich hin zu einer modernen Familie gewandelt, bei der sowohl Mann und Frau berufstätig sind und Karriere machen. Das heißt, die Lebensentscheidung der Frauen von der reinen Rolle als Hausfrau und Mutter hat sich hin zu einer gleichzeitigen Wahrnehmung von Beruf und Familie geändert.⁹² Gleichwohl wird oft mit der WLB-Problematik lediglich ein Frauenthema assoziiert. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass besonders bei der Kindererziehung auf eine geschlechtsspezifische Rollenverteilung zurückgegriffen wird, wodurch vorrangig Frauen von einer Doppelbelastung durch Erwerbs- und Familienleben betroffen sind.⁹³ Aber auch die männlichen Lebensläufe werden immer vielfältiger und weisen vermehrt familienbedingte Unterbrechungen auf. Somit kann die Vereinbarkeitsproblematik nicht mehr nur als Frauenthema gesehen werden, sondern gewinnt auch bei den Männern immer mehr an Bedeutsamkeit. Es ist ein gleichberechtigtes, partnerschaftliches Verhältnis, bei dem sowohl der Mann als auch

⁸⁹ Vgl. Betriebliche Gesundheitsförderung (2013), eingesehen am 15.05.2013.

⁹⁰ Ebenda, eingesehen am 15.05.2013.

⁹¹ Vgl. Kastner, M. (2004b), S. 68.

⁹² Vgl. Stuber, M (2008), S. 65.

⁹³ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S.23.

die Frau die Verantwortung für den Beruf und die Familie übernehmen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für die Schaffung neuer Rahmenbedingungen, die diesem geänderten Rollenverständnis Rechnung tragen können. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Rahmen von WLB ist in diesem Kontext das Schlüsselwort.⁹⁴ Doch ein Blick auf die derzeitige Situation des deutschen Arbeitsmarktes verdeutlicht, dass hier noch enormer Nachholbedarf besteht. Der Anteil erwerbsloser Frauen im Alter von 25 und 59 Jahren liegt bei 28 Prozent. Die Mehrheit unter ihnen möchte arbeiten gehen. Um jedoch der Kinderbetreuung oder auch der Pflege von Familienangehörigen nachgehen zu können, müssen sie familienbedingte Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit einlegen. Die Rückkehr ins Erwerbsleben gelingt dabei nur dreizehn Prozent der Frauen. Meist nehmen sie dann Beschäftigungen in Teilzeit wahr.⁹⁵ Doch gerade aufgrund des Umstandes, dass es Frauen sind, welche die besseren Ausbildungsabschlüsse vorweisen, muss deren Potenzial voll ausgeschöpft werden und in Zeiten des Fachkräftemangels dürfen sie nicht nur halbherzig in den Arbeitsmarkt integriert werden.⁹⁶

Aber auch bei den Männern ist ein Wandel erkennbar, auf den die Unternehmen mit geeigneten Rahmenbedingungen im WLB-Kontext reagieren müssen. Der Anteil der Männer, der für den Nachwuchs eine Auszeit nimmt, ist seit der Einführung des Elternzeitgesetzes 2007 stetig gestiegen. (Die rechtlichen Grundlagen für das Elternzeitgesetz sind im Anhang eins dieser Arbeit nachzulesen.⁹⁷) Im Zeitraum von Januar 2007 und Juni 2008 waren 13,5 Prozent der Bezieher des Elterngeldes männlich, was darauf hinweist, dass auch Männer dem Wunsch nachgehen, nicht nur Zeit für den Beruf, sondern auch für die Familie zu haben. Aus diesem Grund wünschen sich auch Väter mehr Flexibilität. Auf der einen Seite durch die Möglichkeit, von zu Hause aus arbeiten zu können und auf der anderen Seite durch eine Art „Vollzeit light“, also eine vollzeitnahe Teilzeit.⁹⁸ Doch meist sind es noch immer die Frauen, die aufgrund der Vereinbarkeitsproblematik ihre Arbeitszeit verkürzen oder in Teilzeit arbeiten gehen. Eine Studie der Hans Seidel Stiftung zur

⁹⁴ Vgl. Haderthauer (2012), S. 132.

⁹⁵ Vgl. Allmendinger, J. (2013), S. 34.

⁹⁶ Vgl. Stewens, C. (2012), S. 82.

⁹⁷ Vgl. Anhang 1: §§ 15, 16 BEEG, S. 101.

⁹⁸ Vgl. o.V. (2009), S. 12f.

„Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ hat ergeben, dass eine familienbedingte Unterbrechung der Erwerbstätigkeit noch immer zu Nachteilen führt. Aus diesem Grund ist der Anteil der Männer, die sich solch eine Unterbrechung leisten im Vergleich zu dem der Frauen sehr gering.⁹⁹ Diese Entwicklungen sind demzufolge Ansatzpunkte für eine WLB-Konzeption. Gesetzliche Rahmenbedingungen wie dem Elternzeitgesetz, dem Teilzeit- und Befristungsgesetz existieren bereits um die Flexibilität der Beschäftigten zu fördern. Nun müssen auch Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen und familienbewusste Strategien finden und implementieren, damit Frauen und Männer auch nach einer Karriereunterbrechung wieder zur Verfügung stehen und deren Potenziale genutzt werden können.¹⁰⁰ Es muss ein Umdenken stattfinden: weg von der Fiktion ununterbrochener Karriereverläufe hin zur Akzeptanz von Erwerbsunterbrechungen zugunsten der Erziehung, Pflege oder Weiterbildung. Es darf nicht auf eine Vollzeitpräsenz ankommen, sondern vielmehr auf die Qualität der Arbeit. Zudem sollte verhindert werden, dass die Erwerbsunterbrechungen sich zu langwierig erweisen und nur einseitig von Frauen bewältigt werden.¹⁰¹ Es ist wichtig, gezielt Anreize zu setzen, um qualifiziertes Personal zu binden, unabhängig davon, ob die Mitarbeiter weiblich oder männlich sind, einer Teilzeit- oder einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen.¹⁰² „Nirgends entwertet Familienverantwortung so dauerhaft auf dem Arbeitsmarkt wie bei uns.“¹⁰³ WLB stellt ein Instrument dar, diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

3.1.4 Globalisierung

Durch die Globalisierung, „den fortschreitenden Prozess weltweiter Arbeitsteilung“, lösen sich zunehmend die wirtschaftlichen, handelsrechtlichen und finanzrechtlichen Grenzen auf. Räumliche Entfernung schützt folglich nicht mehr vor Konkurrenz. Gegen den einhergehenden Innovationsdruck müssen sich Unternehmen behaupten. Aber auch die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter werden durch die

⁹⁹ Vgl. Haderthauer (2012), S. 136, 139.

¹⁰⁰ Vgl. Stewens, C. (2012), S. 82; Vgl. Haderthauer (2012), S. 139.

¹⁰¹ Vgl. Allmendinger, J. (2013), S. 36.

¹⁰² Vgl. Haderthauer, C. (2012), S. 134.

¹⁰³ Ebenda, S. 141.

veränderten Wettbewerbsbedingungen gesteigert.¹⁰⁴ Mobilität und Flexibilität sind die Schlagworte, welche die Arbeitswelt von heute prägen.¹⁰⁵ Es entstehen neuartige Aufgaben- und Qualifikationsprofile, denen die Arbeitnehmer gerecht werden müssen. Durch Mehrfachqualifikationen müssen sie den veränderten Anforderungen und hohen Erwartungen entgegen treten. Sozial-, Kommunikations- und Kooperationskompetenzen sind Fähigkeiten, die verstärkt in den neuen team- und kundenorientierten Arbeitsformen gefordert werden. Aber auch eine adäquate Problemlösefähigkeit, Selbstmanagement und lebenslanges Lernen sind Metakompetenzen, die Arbeitnehmer verstärkt entwickeln und aufweisen müssen, um den sich ständig ändernden Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Mit unternehmerischem, fachübergreifendem Denken sollen sie einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, um so dem Wettbewerbskampf der Globalisierung Stand halten zu können.¹⁰⁶

In Zeiten eines stetigen und immer schneller werdenden Technologiefortschritts steigt zudem die internationale Vernetzung der Unternehmen. Ort- und Zeitgrenzen werden überschritten. Die berufliche Tätigkeit kann durch den Innovationsfortschritt nahezu von jedem Ort ausgeführt werden, der über einen entsprechenden Internetzugang verfügt und wo entsprechende Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.¹⁰⁷ Durch diese gesteigerten Arbeits- und Qualitätsanforderungen in der globalisierten Arbeitswelt wird eine zunehmende Entgrenzung des Arbeits- und Privatlebens vorangetrieben, was die WLB-Problematik für Unternehmen und ihre Mitarbeiter unabdingbar macht.¹⁰⁸ Aus dieser Verschmelzung von Privatleben und Beruf entstehen sowohl Vor- als auch Nachteile für die Arbeitnehmer. Auf der einen Seite führt die Entgrenzung zu einer verstärkten Selbstverwirklichung. Private Verpflichtungen können dadurch flexibel wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite birgt die Entgrenzung jedoch auch Gefahren. Es wird zunehmend schwerer, beide Bereiche zu strukturieren, was mit einem Kontrollverlust einhergeht. Zudem wird es immer schwieriger in der Freizeit vom Beruf abzuschalten. Hier besteht

¹⁰⁴ Vgl. Thiele, S. (2009), S. 22, 24.

¹⁰⁵ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 142.

¹⁰⁶ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 18.

¹⁰⁷ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 143.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 2.

Handlungsbedarf seitens der Unternehmen. Diese müssen geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um die Chancen aus der Entgrenzung zu fördern und zu nutzen. Es ist eine Unternehmenskultur herzustellen, in der WLB einen zentralen Stellenwert bildet. Dabei ist es essentiell, dass die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter erkannt und berücksichtigt werden.¹⁰⁹ Unbeständigkeit, Intransparenz und Unvorhersehbarkeit sind in der Wissens- und Informationsgesellschaft Erscheinungen, mit denen die Arbeitnehmer konfrontiert werden und ihnen ein großes Maß an Flexibilität abverlangen.¹¹⁰ Durch diese gestiegene Flexibilität sowie durch den intensiven Wissensmacht Kampf und den enormen Einsatz der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen wird die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zunehmend erschwert. Dadurch steigt die Gefahr, dass Mitarbeiter aus ihrer Balance geraten.¹¹¹ Dieser Entwicklung gilt es entgegen zu steuern, denn nur wenn der Mensch im Einklang mit sich und der Umwelt und somit gesund und ausgeglichen ist, wird er motiviert und leistungsfähig sein und kann somit einen produktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern.¹¹²

3.1.5 Zunahme psychischer Krankheiten

Angesichts neuer Belastungs- und Beanspruchungskonstellationen für die Beschäftigten wächst die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung von WLB in Unternehmen. Dies wird auch den Betrieben bewusst, denn: „In den Unternehmen macht sich zunehmend bemerkbar, dass die Puffer abgeschmolzen sind.“¹¹³ Defizite im Bereich der WLB wirken sich unmittelbar auf die Arbeitsleistung der Beschäftigten aus, sodass aus individuellen Problemen betriebliche Probleme werden können.¹¹⁴ Aufgrund des Technologiefortschritts verlieren Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz durch Lärm, Staub, Gase oder Gifte immer mehr an Bedeutung. Automatisierungsverfahren übernehmen größtenteils schwere einseitige Tätigkeiten, wodurch die Arbeitsunfallrate gesenkt werden kann.¹¹⁵ Hingegen ist bei den

¹⁰⁹ Vgl. Roederer, J./Stock-Homburg, R. (2009), S. 29f.

¹¹⁰ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 18.

¹¹¹ Vgl. Thiele, S. (2009), S. 22, 24.

¹¹² Vgl. Balance (2013), eingesehen am 06.06.2013.

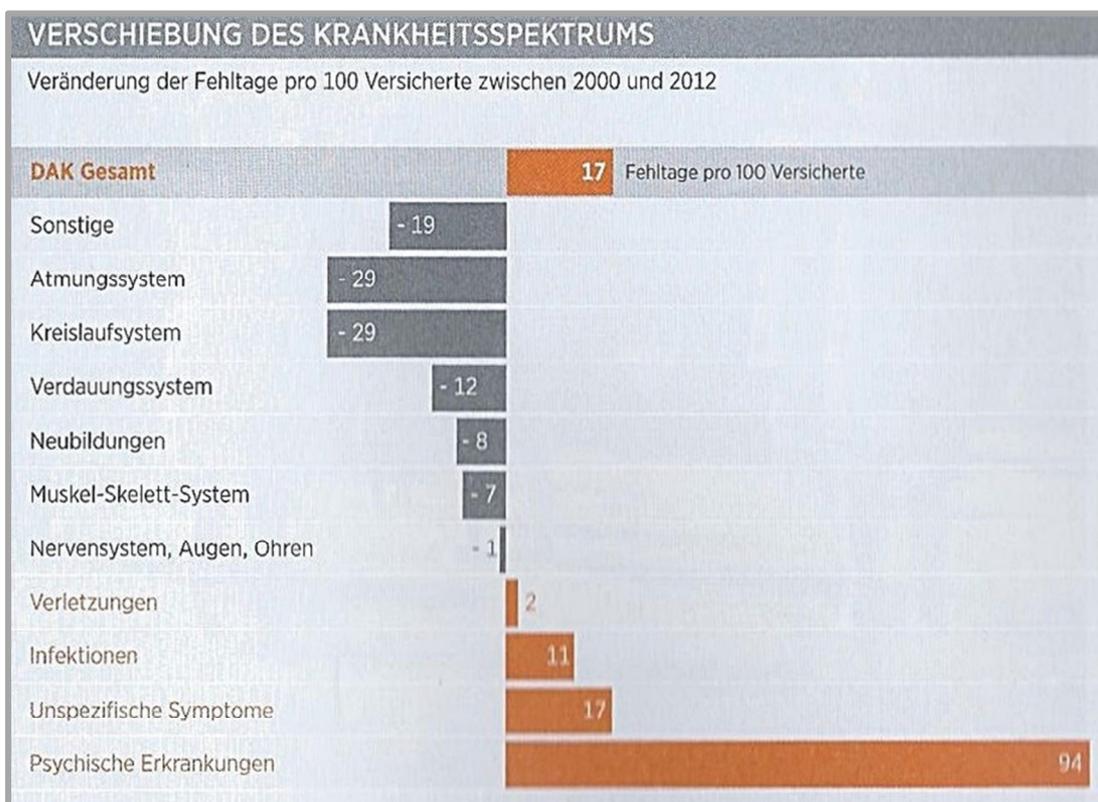
¹¹³ O.V. (2011c), S. 4.

¹¹⁴ Vgl. ebenda.

¹¹⁵ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 20.

psychischen Erkrankungen ein überproportionaler Anstieg zu verzeichnen.¹¹⁶ Thomas Sattelberger, Personalexperte, äußert sich wie folgt: „In der Industriegesellschaft war es das schwere Rückenleiden, in der Wissensgesellschaft sind psychische Krankheiten zentrales Thema für die Unternehmen und die Volkswirtschaft.“¹¹⁷ Im Jahr 2009 hat jeder achte Berufstätige angegeben, bei der Arbeit starken psychischen Belastungen ausgesetzt zu sein. Starke körperliche Belastungen war dabei nur jeder neunte ausgesetzt.¹¹⁸ Anhand der Abbildung acht wird die Relevanz psychischer Erkrankungen ersichtlich.

Abb. 8: Verschiebung des Krankheitsspektrums



Quelle: Heimann, K. (2013), S. 35.

Anhand der Grafik des DAK-Gesundheitsberichts wird demonstriert, dass die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen überproportional angestiegen sind. Fehltage, die auf Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems oder des Atmungs-

¹¹⁶ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 62f.

¹¹⁷ Vgl. Heimann, K. (2013), S. 36.

¹¹⁸ Vgl. Sommer, G./ Hammer, D. (2010), S. 29.

Kreislaufs-, und Verdauungssystem zurück zu führen sind, sind hingegen gesunken.¹¹⁹ „Der deutlich erkennbare Trend ist nicht unerwartet. Die psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz nehmen relativ und absolut zu. Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Unternehmen sind bereits heute auf dem Sprung, alle anderen wirtschaftlichen Belastungen hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit in den Schatten zu stellen.“¹²⁰ Gründe hierfür sind die mit der modernen Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft einhergehenden pathogenen Arbeitsbedingungen, wie die wachsenden Belastungen und Anforderungen an die Flexibilität und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer. Demgegenüber steht jedoch die begrenzte Leistungsfähigkeit eines Menschen.¹²¹ Der Druck nach ständiger Erreichbarkeit und die wachsenden Produktivitätsanforderungen auf der einen Seite, sowie die zunehmenden Versorgungspflichten im privaten Bereich auf der anderen Seite, verursachen bei den Beschäftigten einen Zustand langanhaltender geistiger Erschöpfung, die das Auftreten von depressiven Verhalten hervorrufen.¹²²

Wie in Abschnitt 3.2.4 beschrieben, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben aufgrund der zunehmenden Anforderungen an die Mobilität der Arbeitnehmer immer stärker, was sich negativ auf die individuelle Regeneration und den persönlichen Biorhythmus niederschlägt. Erholungsphasen werden durch die unregelmäßigen Arbeits- und Freizeitrythmen beeinträchtigt, wodurch zusätzliche Koordinationserfordernisse zwischen den Bereichen Arbeit, Familie und Freizeit vonnöten sind.¹²³ Die ständige Erreichbarkeit hat sich jedoch bereits in der Gesellschaft als „sozialer Standard“ etabliert, woraus sich die Frage ergibt, ob dies nicht bereits ein Baustein zum Burnout ist?¹²⁴ Gerade dieser Trend wird als ein großer Risikofaktor für die Entstehung psychischer Krankheiten angesehen.¹²⁵

Hinzu kommen die Unsicherheiten in den Beschäftigungsverhältnissen und die Restrukturierungsprozesse in Unternehmen. Personalpuffer werden immer stärker abgebaut. Diese Entwicklungen rufen Angst- und Überforderungsgefühle hervor, was

¹¹⁹ Vgl. Heimann, K. (2013), S. 35.

¹²⁰ Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 63.

¹²¹ Sommer, G./Hammer, D. (2010), S. 28f.

¹²² Vgl. Eckstaller, E. (2012), S. 72.

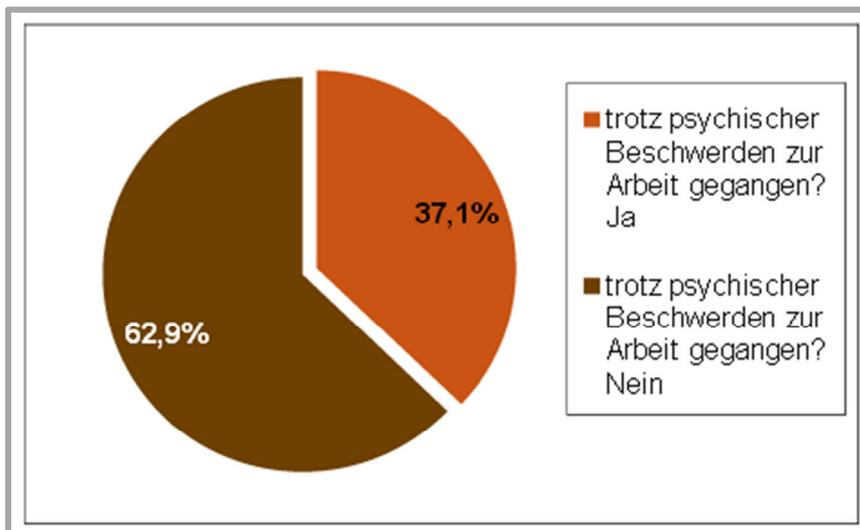
¹²³ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 20.

¹²⁴ Vgl. Eckstaller, C. (2012), S. 75.

¹²⁵ Vgl. IGES Institut GmbH (2013), S. 83.

sich wiederum negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft niederschlägt.¹²⁶ Eine Studie des Robert Koch Instituts kam 2011 zu dem Ergebnis, dass jeder fünfte Mann und jede siebte Frau ihre Arbeitsbedingungen als „stark oder sehr stark gesundheitsgefährdend“ einschätzt. Vor allem die Arbeitszeiten sind dabei eine wichtige Stellschraube. Erwerbstätige, die einer Vollzeit-Beschäftigung nachgehen, fühlen sich bis zu dreimal so stark belastet im Vergleich zu ihren Kollegen in Teilzeit. Vor allem das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck wird dabei als besonders belastend empfunden. Überstunden und lange Arbeitszeiten schließen sich an, gefolgt von Konflikten mit Kollegen oder Vorgesetzten sowie schlechter Stimmung am Arbeitsplatz.¹²⁷ Aber auch wenn der Krankenstand im Unternehmen gering ist, darf dies nicht als Anzeichen dafür gesehen werden, dass die Belegschaft gesund ist und Entwarnung im BGM gegeben werden kann. Denn nicht selten gehen Arbeitnehmer trotz gesundheitlicher Beschwerden zur Arbeit. Dieses Phänomen wird als Präsentismus bezeichnet.¹²⁸

Abb. 9: Anteil Beschäftigter, die trotz psychischer Beschwerden zur Arbeit gingen



Quelle: IGES Institut GmbH (2013), S. 73.

Im DAK-Gesundheitsreport 2013 wurde daher der Frage nachgegangen, ob die Befragten in den letzten zwölf Monaten psychische Beschwerden hatten und

¹²⁶ Vgl. Ulich, E./ Wiese, B. S. (2011), S. 66.

¹²⁷ Vgl. o.V. (2011b), S. 13.

¹²⁸ Vgl. IGES Institut GmbH (2013), S. 72.

trotzdem zur Arbeit gegangen sind. Das Ergebnis ist in Abbildung neun dargestellt und lässt erkennen, dass ein Großteil der Befragten trotz psychischer Beschwerden einmal oder mehrmals zur Arbeit gegangen ist.¹²⁹ Die Folgen sind sowohl für die Gesundheit des Einzelnen als auch für das Unternehmen prekär. Aufgrund der mangelnden Konzentration und der verminderten Leistungsfähigkeit der gesundheitlich angeschlagenen Belegschaft entstehen dem Unternehmen etwa dreimal so hohe Produktivitätsausfälle und Kosten wie durch Absentismus. Psychisch erkrankte, arbeitende Mitarbeiter verzeichnen dabei circa 1,8 unproduktive Stunden pro einem Acht-Stunden-Arbeitstag.¹³⁰ Die hierdurch den Unternehmen entstehenden Kosten sollten Anlass genug sein, um in die Gesundheit und WLB ihrer Mitarbeiter zu investieren und sie als wichtigstes Kapital zu schützen.

3.2 Chancen aus der Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen

WLB darf nicht nur ein Modewort werden. Hinter der Thematik der WLB verbirgt sich ein enormes Entwicklungspotenzial- sowohl für die Wirtschaft, als auch für die Gesellschaft und für jedes Individuum selbst.¹³¹ In diesem Abschnitt sollen diese Chancen aufgezeigt werden.

Validierte Aussagen über den monetären Nutzen von WLB-Maßnahmen zu erhalten, erweist sich als diffizil, da der Erfahrungszeitraum zu kurz und die Evaluationsergebnisse noch zu gering sind.¹³² Hinzu kommt, dass die Kosten der Maßnahmen monetarisierbar sind, der Nutzen hingegen nicht. Zudem liegt eine deutliche Zeitspanne zwischen den Investitionen bzw. den Kosten und der Wirkung der Maßnahmen.¹³³ Jedoch existieren Studien, welche die positiven betriebswirtschaftlichen Wirkungen belegen.¹³⁴ Für die Ausnutzung der Chancen und positiven Effekte von WLB-Maßnahmen ist dabei die Einstellung der Unternehmen zu ihren Beschäftigten maßgebend. Es existieren zwei mögliche Szenarien.

Im Szenario A haben Unternehmen eine eher kurzfristige Sichtweise, in der eine dauerhaft volle Leistungsbereitschaft des Personals erwartet wird. Dies führt zu

¹²⁹ Vgl. IGES Institut GmbH (2013), S. 72.

¹³⁰ Vgl. Siebecke, D. (2010), S. 22.

¹³¹ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 2.

¹³² Vgl. Boegner, T. (2010), S. 68f.

¹³³ Vgl. Kastner, M. (2004b), S. 98.

¹³⁴ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 69.

einem Loyalitätsverlust seitens der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, zu erhöhten Ausfallquoten und Fluktuationen. Folglich leidet das Image des Unternehmens an dieser Personalpolitik, wodurch das Unternehmen zum Verlierer des zukünftigen Wettbewerbsmarktes hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften wird. Im Szenario B hingegen sieht das Unternehmen die Mitarbeiter als wertvolle Ressource an, die es zu fördern und so lange wie möglich zu erhalten gilt. Aus diesem Grund werden hier die persönlichen Grenzen respektiert. Langfristig werden in diesem Szenario auf der einen Seite die Ausfallquoten reduziert und auf der anderen Seite die Einsatzbereitschaft sowie das Commitment der Mitarbeiter erhöht.¹³⁵ Die Wesensgrundlage des Unternehmenserfolges bilden gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter. Mithilfe von WLB-Maßnahmen werden das Wohlbefinden und die Gesundheit der Belegschaft gesteigert, ebenso wie deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Somit kann der Unternehmenserfolg mithilfe von WLB-Maßnahmen nachhaltig positiv beeinflusst werden.

Zudem kann der Krankenstand und die Fluktuation reduziert werden, wodurch Kosteneinsparungen realisiert werden können. Das Kosteneinsparpotenzial liegt beispielsweise bei 50 Prozent der Kosten, die durch eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen würden (z.B. Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten). Mitarbeiter, die sich nicht mit dem Unternehmen verbunden fühlen, fehlen an fünf Arbeitstagen mehr im Jahr als Mitarbeiter mit hohem Commitment. Gelingt es den Betrieben, das Commitment ihrer Belegschaft mittels der Berücksichtigung von WLB zu steigern, können so 1.100 Euro pro Jahr und Mitarbeiter gespart werden, ausgehend von 222 Euro Arbeitskosten pro Tag in Deutschland.¹³⁶

Eine Studie des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik hat ergeben, dass die Mitarbeiter familienfreundlicher Unternehmen eine um 17 Prozent höhere Produktivität und ein um 17 Prozent höheres Commitment aufweisen. Die Fehlzeiten der Belegschaft liegen dreizehn Prozent unter denen der Unternehmen, die keine familienbewusste Personalstrategie verfolgen. Diese Faktoren münden in einer

¹³⁵ Vgl. Roederer, J./Stock-Homberg, R. (2009), S. 31.

¹³⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 68f, 81.

insgesamt höheren Mitarbeiterproduktivität.¹³⁷ Eine Gallup-Studie hat zudem ergeben, dass lediglich dreizehn Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland emotional mit ihrer Arbeitsaufgabe und ihrem Arbeitsumfeld verbunden sind. Hohe Fehlzeiten und eine geringe Produktivität sind die Folgen. Die sich daraus ergebenden Kosten belaufen sich bis auf 254,2 Milliarden Euro pro Jahr. Findet ein Umdenken in den Betrieben dahin gehend statt, dass auch das Privatleben der Mitarbeiter Berücksichtigung finden muss und somit eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben hergestellt werden muss, um die Motivation, Einsatzbereitschaft und Produktivität der Mitarbeiter zu steigern, können diese Kosten um ein erhebliches Maß reduziert werden.¹³⁸

Ferner erschließen sich für Unternehmen in Zeiten demographischer Entwicklungen und des Fachkräftemangels Wettbewerbsvorteile bei der Mitarbeitergewinnung und –bindung durch die Anreizsetzung mithilfe von WLB. Besonders die Erschließung der Humanressourcen „Frau“ und „ältere Mitarbeiter“ sind unabdingbar, um Personallücken vorbeugen zu können.¹³⁹ Unternehmen müssen erkennen, dass Familienarbeit kein „Hemmschuh für den Karriereweg“ ist, denn durch die Kindererziehung erwerben die Eltern wichtige Sozialkompetenzen, wie emotionale und soziale Intelligenz. Zudem erhöht die Elternschaft die Effizienz und Kreativität. Von diesen Soft Skills können auch Unternehmen profitieren und somit stellen Mütter und Väter keine Bürde, sondern einen Gewinn für Unternehmen dar, weshalb ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht werden muss.¹⁴⁰

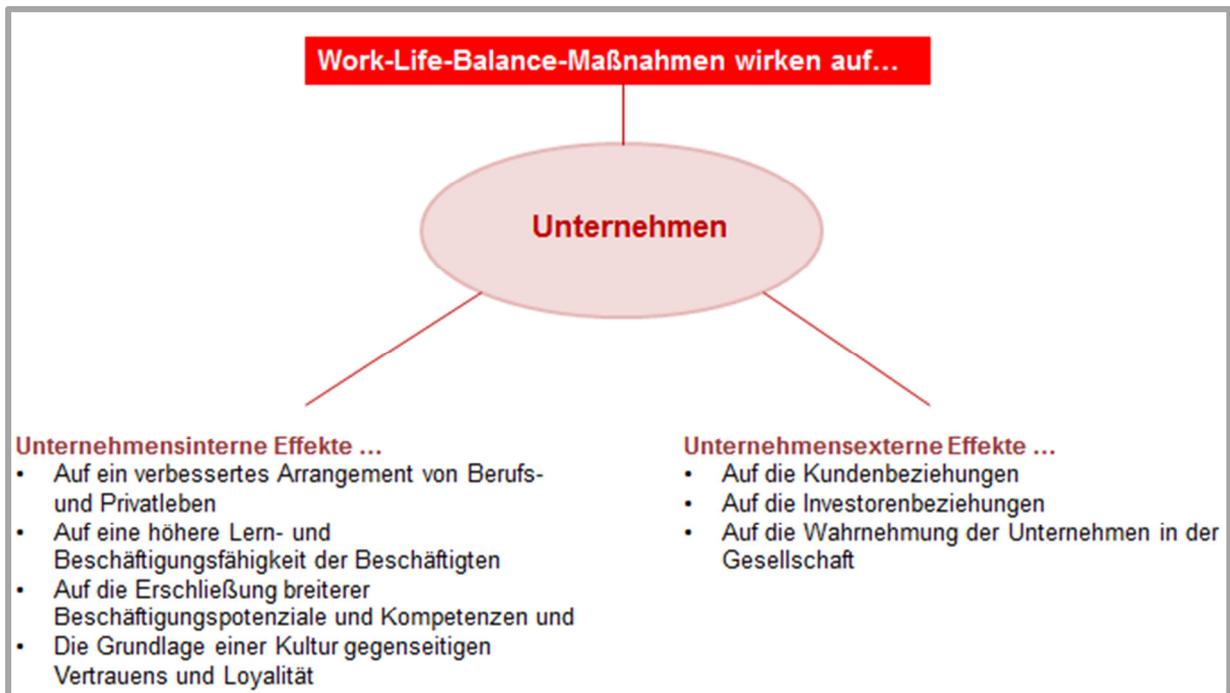
Zusammenfassend lassen sich die unternehmensinternen und unternehmensexternen Chancen von WLB-Maßnahmen anhand der folgenden Grafik darstellen.

¹³⁷ Vgl. Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011), S. 60.

¹³⁸ Vgl. Boegner, T (2010), S. 43.

¹³⁹ Vgl. Hunziger, A. (2004), S.15

¹⁴⁰ Vgl. Haderthauer, C. (2012), S. 137; Vgl. Parment, A. (2009), S. 117.

Abb. 10: Auswirkungen von WLB-Maßnahmen auf das Unternehmen

Quelle: BMFSFJ (2005a), S. 26.

Aber auch auf volkswirtschaftlicher Ebene ergeben sich Chancen aus der stärkeren Beachtung von WLB. Die Prognos AG hat im Auftrag der Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ makroökonomische Modellrechnungen zu den Wirkungen von WLB-Maßnahmen aufgestellt. Die Ergebnisse zeigen eine dreifache „Win-Win-Situation“ für Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft. Mit einer Annahme, dass 30 Prozent der Beschäftigten bis zum Jahr 2020 an WLB-Maßnahmen teilnehmen werden, kann damit gerechnet werden, dass im Jahr 2020 gegenüber dem Jahr 2006 ein zusätzliches BIP von 248 Milliarden Euro erwirtschaftet werden kann. Gründe hierfür sind eine höhere Erwerbsbeteiligung und eine allgemein gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass mithilfe der WLB-Maßnahmen die Produktivität einer Erwerbstätigenstunde um 1,6 Prozent erhöht werden kann. Hinzu kommt, dass durch die vermehrte Wahrnehmung von familiären, sozialen und ehrenamtlichen Tätigkeiten der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden kann. Damit ist die WLB ein

wirkungsvolles Instrument zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland.¹⁴¹ Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass WLB nicht nur einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, sondern langfristig auch zu positiven gesamtwirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Effekten führt.¹⁴² Somit ist WLB nicht nur aus ethischer und sozialer Sicht, sondern auch aus ökonomischer Sicht äußerst sinnvoll.¹⁴³ Jedoch lassen sich Unternehmen häufig von den mit WLB verbundenen Kosten davon abhalten, ein integratives Konzept in der Unternehmenskultur zu etablieren. Dazu ist anzumerken: „Erst wenn ein Unternehmen sich mit den Kosten auseinandersetzt, die entstehen, weil die Balance von Beruf und Privatleben unberücksichtigt bleibt, wird erkennbar, was eine Maßnahme oder ein Maßnahmenportfolio kosten darf, damit alle Beteiligten davon profitieren.“¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 7f, 10.

¹⁴² Vgl. 4managers (2013), eingesehen am 28.05.2013.

¹⁴³ Vgl. Kastner (2004), S.100.

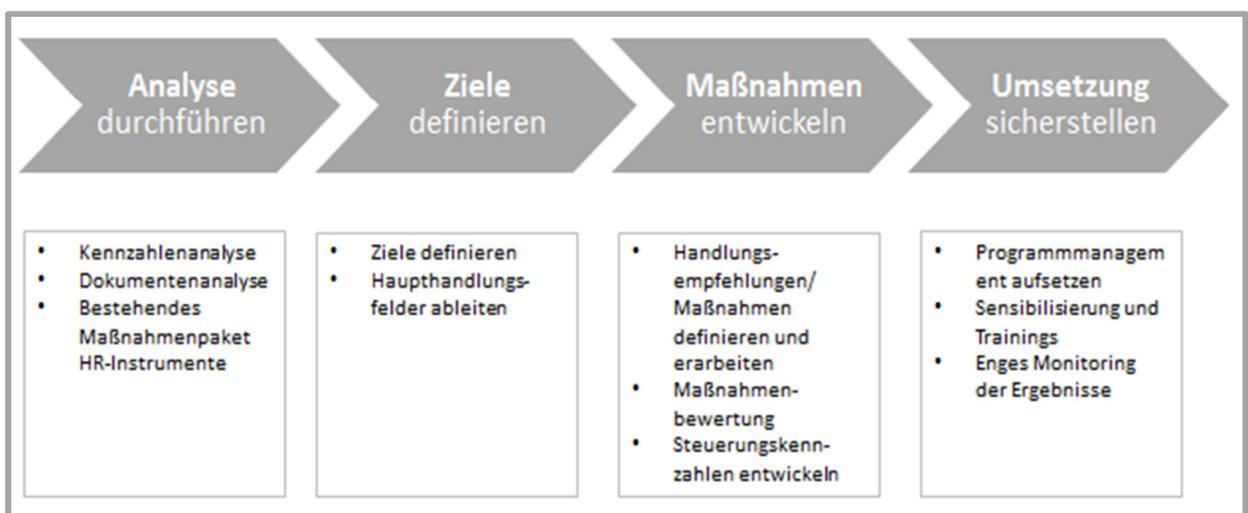
¹⁴⁴ Boegner, T. (2010), S. 70.

4 EINFÜHRUNG EINER WLB-KONZEPTION IM UNTERNEHMEN

Um eine WLB-Konzeption im Unternehmen zu implementieren, bedarf es einem klar strukturierten und systematischen Vorgehens, um WLB nachhaltig zu verankern und nicht nur lediglich kurzfristig wirkende ad-hoc Einzelmaßnahmen durchzuführen. Um dies gewährleisten zu können, eignet sich eine Vorgehensweise im Rahmen von PM.¹⁴⁵

Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich überwiegend am PM-Standard des PMBOK. Dieser gliedert ein Projekt, wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben, in die fünf Phasen „Initiierung“, „Planung“, „Durchführung“, „Überwachung und Steuerung“ sowie „Abschluss“. Jeder Phase sind dabei 42 Projektmanagementprozesse zugeordnet. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch aus Gründen der Überschaubarkeit und des inhaltlichen Umfangs nicht auf alle 42 PM-Prozesse eingegangen. Eine Möglichkeit zur Implementierung eines WLB-Konzeptes in Unternehmen kann, wie in Abbildung 11 dargestellt, typischerweise mithilfe eines vier-Phasen-Modells realisiert werden.

Abb. 11: Vorgehensmodell für ein WLB-Programm



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 151.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden diese Phasen in die Projektphasen des PMBOK eingebettet und einzelnen PM-Prozessen zugeordnet.

¹⁴⁵ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, T. (2004), S.35.

4.1 Projektinitiierung

Im Rahmen der Initiierungsprozessgruppe wird das Projekt definiert und formell über den Projektauftrag genehmigt. Der Projektmanager muss bestimmt und die Stakeholder identifiziert werden. Die aktive Einbeziehung der Stakeholder des Projektes während dieser Phase erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges und dessen Akzeptanz.¹⁴⁶

4.4.1 Projektauftrag entwickeln

Am Anfang jeden Projektes muss der Projektauftrag entwickelt werden, mit dem das Projekt formell genehmigt wird. Er enthält die Beschreibung des Produktes oder der Dienstleistung, die durch das Projekt erbracht werden soll.¹⁴⁷

In Anhang zwei ist ein beispielhafter Projektauftrag für die Einführung einer WLB im Unternehmen dargestellt. Er enthält die Eckdaten sowie die Anforderungen an das Projekt.

4.4.2 Stakeholderanalyse

Ein weiterer Prozess, der im Rahmen der Initiierungsphase durchgeführt werden muss, ist die Identifikation der Stakeholder. Im Rahmen dessen werden die Personen und Organisationen identifiziert, auf die sich das Projekt auswirkt. Dabei müssen deren Interessen und Auswirkungen, die sie auf den Projekterfolg ausüben können, aufgezeigt werden, da sie das Projekt sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Die Stakeholderanalyse bildet schließlich auch die Grundlage für die Entwicklung einer Strategie zur Kommunikation mit den Stakeholdern.¹⁴⁸

Im Rahmen einer WLB-Konzeption sind es die Mitarbeiter, die die wichtigste Stakeholdergruppe darstellen. Um ihnen individualisierte Karrieremöglichkeiten anbieten zu können, ist es unerlässlich, deren arbeits- und lebenszyklische Bedürfnisse zu kennen. Eine lebensphasenspezifische Gruppierung der Mitarbeiter kann diesem Anspruch gerecht werden. Boegner hat in diesem Zusammenhang, wie in Abbildung zwölf zu sehen, eine Altersstrukturanalyse in Anlehnung an den

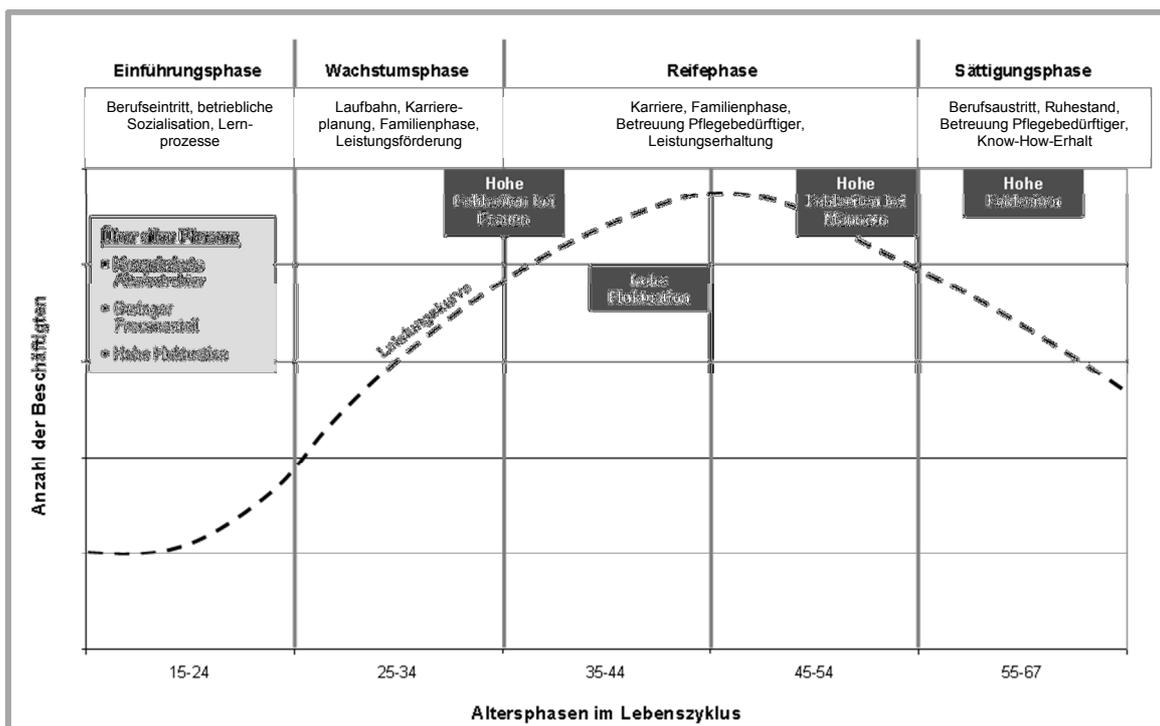
¹⁴⁶ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 44.

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 73, 75.

¹⁴⁸ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 246.

Produktlebenszyklus entwickelt. Hieraus ergibt sich der Vorteil, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen im Rahmen der WLB-Konzeption beachtet werden und sich nicht ausschließlich auf einzelne Gruppen, wie Frauen oder Mitarbeiter mit Familie, beschränkt wird. Resultierend fühlt sich niemand benachteiligt, wodurch die Akzeptanz des Konzeptes gesteigert werden kann.¹⁴⁹

Abb. 12: Der berufliche Lebenszyklus



Quelle: in Anlehnung an Boegner, T. (2010), S.118.

Für das Projekt ist der Prozess der Stakeholderanalyse erfolgsentscheidend. Dreh- und Angelpunkt für die Einführung einer WLB-Konzeption ist es, die einzelnen Lebensphasen der Mitarbeiter zu kennen und diese bei der Auswahl und Umsetzung von WLB-Maßnahmen zu beachten. Dabei muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass die Lebenssituationen der Mitarbeiter, ihre Interessen und Ziele permanenten Veränderungen unterliegen. WLB Maßnahmen müssen daher private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse berücksichtigen, um so erfolgreiche Berufsbiografien zuzulassen.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vgl. Boegner, T. (2010), S.117.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 43.

4.2 Projektplanung

Während dieser Projektphase werden diejenigen Prozesse durchgeführt, die zur Identifikation des Inhalts und Umfangs vonnöten sind. Die Zieldefinition ist dabei ein wichtiger Teilaspekt. Ein wesentliches Dokument, was in dieser Phase erstellt und fortlaufend aktualisiert werden muss, ist der Projektmanagementplan.¹⁵¹

4.2.1 Anforderungen sammeln

„Anforderungen sammeln ist der Prozess zur Definition und Dokumentation der Eigenschaften und Funktionen, die das Projekt oder Produkt haben muss, um die Bedürfnisse und Erwartungen von Stakeholdern zu erfüllen.“¹⁵² Im Rahmen eines Projektes zur Einführung einer WLB-Konzeption wird in diesem Prozess eine IST-Analyse der vorliegenden Bedingungen im Unternehmen durchgeführt, um darauf aufbauend Ziele ableiten und Handlungsfelder identifizieren zu können.

▪ **IST-Analyse**

Mithilfe der Analyse sollen unter Einbezug der Mitarbeiter die innerbetrieblichen Strukturen, Stärken und Schwächen und die Ursachen von arbeitsbedingten Belastungen aufgedeckt werden, um so ein Bild von der aktuellen Situation im Unternehmen in Bezug auf WLB zu bekommen.¹⁵³ Analysiert werden die Unternehmenskultur mit ihren Werten und der gelebten Personalstrategie, die derzeit betriebenen Maßnahmen hinsichtlich der WLB sowie Unternehmenskennzahlen und –dokumente. Mittels verschiedener Analysen können zahlreiche Informationen gesammelt und das Bild über die Unternehmenssituation konkretisiert werden. Hierzu eignen sich eine Kennzahlenanalyse, eine Dokumentenanalyse, ein Mitarbeiterfragebogen sowie Mitarbeitergespräche und eine Unternehmensanalyse. Mittels der Kennzahlenanalyse soll Aufschluss über die vorliegende Altersstruktur im Unternehmen gegeben werden, über den Anteil der Mitarbeiter, die in Vollzeit und Teilzeit arbeiten, Kinder haben oder die Form der Telearbeit nutzen. Ferner sollen auch die Anzahl von Überstunden und Krankentage transparent gemacht werden. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge werden in der Dokumentenanalyse

¹⁵¹ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 46.

¹⁵² Ebenda, S: 49.

¹⁵³ Vgl. Teresak, D. (2011), S. 56.

untersucht.¹⁵⁴ Um ein Bild über die IST-Situation der Belegschaft zu erhalten und deren zielgruppenspezifischen Erwartungen, Konflikte und Bedarfe bezogen auf das Thema WLB zu bestimmen, eignet sich die Erstellung und Durchführung eines Mitarbeiterfragebogens.¹⁵⁵ Ein vom Autor eigens erstellter Mitarbeiterfragebogen zur Analyse der IST-Situation des Unternehmens kann in Anhang vier nachgeschlagen werden. Die hieraus gewonnenen Ergebnisse sollten jedoch zusätzlich durch persönliche Mitarbeitergespräche gestützt werden. Unter Verwendung dieser Ergebnisse ist es möglich, Probleme und Zusammenhänge der WLB-Problematik zu erkennen und Verbesserungsvorschläge für Maßnahmen, Strukturen und Prozesse im Unternehmen abzuleiten.¹⁵⁶

Mithilfe einer Unternehmensanalyse werden anschließend die vorherrschenden Rahmenbedingungen untersucht. Es wird ermittelt, welche externen Einflüsse auf das Unternehmen einwirken (Arbeitsmarktsituation, Umfeld, Standortfaktoren, technische, wirtschaftliche und demographische Entwicklung) und welche internen Strukturen und Prozesse Flexibilisierungsmöglichkeiten hemmen bzw. fördern.¹⁵⁷

Auskunft über die Unternehmensstrategie sowie über die Führungs- und Unternehmenskultur liefern Befragungen mit ausgewählten Vertretern des Unternehmens. Über Arbeitsplatzdiagnosen können gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz aufgedeckt werden und mithilfe einer Kantinendiagnose ist es möglich, Schwachpunkte auf dem Gebiet gesundheitsbewusster Mitarbeiterverpflegung aufzuzeigen und Ansatzpunkte zur Innovation abzuleiten.¹⁵⁸ Die Durchführung eines Gesundheitstages kann Aufschluss über den gesundheitlichen Zustand der Belegschaft gewähren. Im Rahmen dessen können Herz- und Stresstests, Überprüfungen der Blut- und Cholesterinwerte durchgeführt werden.¹⁵⁹ Zur Untersuchung dieser Parameter ist es zweckmäßig, externe Berater wie Ernährungsberater, Experten der Arbeitsplatzergonomie oder auch Betriebsärzte hinzuzuziehen. Für die Akzeptanz des Projektes ist es indes fundamental, alle Organisationsmitgliedern bereits vor der Analysephase umfassend

¹⁵⁴ Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 151.

¹⁵⁵ Vgl. Universität Heidelberg (2013), eingesehen am 06.08.2013.

¹⁵⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 108.

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 108f.

¹⁵⁸ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S. 38.

¹⁵⁹ Vgl. Teresak, D (2011), S. 56.

über das Projekt und die Befragungen und Untersuchungen zu informieren.¹⁶⁰ Aber auch im Anschluss an die Analysephase sollten die Ergebnisse an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Hierfür eignen sich beispielsweise Mitarbeiterversammlungen, Abteilungsbesprechungen, Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet oder auch E-Mails.¹⁶¹

▪ **Zieldefinition**

Aufbauend auf die in der Analysephase gewonnen Erkenntnisse über die aktuelle Situation im Unternehmen können anschließend Ziele abgeleitet werden, die mittels einer WLB-Konzeption realisiert werden sollen.¹⁶² Die Zieldefinition begreift sich als Grundlage für das gemeinsame Verständnis des Themas WLB im Unternehmen. Sie weist in die Richtung, in die das Unternehmen gehen möchte: Sind es Bindungsziele, die es verfolgt, soll die Produktivität oder die Arbeitgeberattraktivität erhöht oder soll das Flexibilisierungspotenzial ausgebaut werden? Im Rahmen der Zieldefinition ist es sinnvoll, geeignete Kennzahlen zu definieren, über die die Umsetzung gesteuert und der Erfolg gemessen werden kann.¹⁶³ Die Zielformulierung muss jedoch in Anlehnung an das Unternehmensleitbild und die Vision des Unternehmens erfolgen. Dabei nimmt das Unternehmensleitbild eine zentrale Rolle für das Management und die Mitarbeiter ein. Es definiert allgemeingültige Grundsätze und stellt eine Basis für gemeinsame Werte, Grundsätze und Ziele dar. Um auch die Themen BGM und WLB als integrierten Ansatz in der Unternehmensführung zu verankern, müssen diese innerhalb von Leitlinien festgehalten sein. Entscheidend für ein WLB-förderndes Leitbild ist es, dass die Mitarbeiter nicht nur als Ressource verstanden werden, die man verbrauchen kann, sondern als leistungsorientierte und motivierte Menschen, die berufliche und private Bedürfnisse haben.¹⁶⁴ Im Kontext der WLB muss geklärt werden, was das Unternehmen unter einer WLB versteht und was ein WLB-Konzept leisten soll. Folglich wird WLB ein integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur und kann als Unternehmenswert gezielt nach innen und nach

¹⁶⁰ Vgl. Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S. 38.

¹⁶¹ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 108.

¹⁶² Vgl. Teresak, D. (2011), S. 57.

¹⁶³ Vgl. Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 152.

¹⁶⁴ Vgl. Hofmann, J. V. (2008), S. 23.

außen kommuniziert werden (an Mitarbeiter, Medien, Kunden).¹⁶⁵ Schließlich ist auch die Vision des Unternehmens für die Entwicklung einer WLB-Konzeption richtungsweisend.¹⁶⁶ WLB muss von der Unternehmensleitung gewollt sein, vorgelebt und klar kommuniziert werden.¹⁶⁷ Dies ist in Form einer Vision möglich. Die Unternehmensvision stellt ein Ideal, ein erstrebenswertes Bild dar. Sie dient als „roter Faden“, dem die Führungskräfte und Mitarbeiter folgen sollen und der die Richtung in einem Veränderungsprozess weist.¹⁶⁸ Als Anregung für eine mögliche Vision im Rahmen einer WLB-Konzeption soll die vom Autor formulierte Vision dienen:

„Wir schaffen eine Arbeitsatmosphäre im Unternehmen, in der die individuellen Werte und Bedürfnisse unseres Personals Berücksichtigung finden. Dadurch leisten wir einen bedeutenden Beitrag zur Lebensqualität und Gesundheit unserer Mitarbeiter und können gemeinsam innovative wie auch produktive Leistungen für unsere Kunden hervorbringen.“

Abgeleitet vom Unternehmensleitbild und der Vision müssen die Ziele definiert und mit konkreten Terminen und Zahlen versehen werden. Dies gewährleistet, dass die realisierte Leistung beurteilt, gemessen und verbessert werden kann. Zu unterscheiden sind strategische und operative Ziele.¹⁶⁹ Die strategischen Ziele werden im Rahmen der strategischen Planung aufgestellt. Diese soll einen langfristigen Planungszeitraum von fünf bis zehn Jahren abdecken. Die operative Planung konkretisiert kurz- bis mittelfristige Zielvorgaben unter Berücksichtigung der strategischen Ziele. Der Planungszeitraum erstreckt sich bis zu fünf Jahre.¹⁷⁰ Im Folgenden ist ein Beispiel für ein strategisches Ziel im Rahmen der WLB-Konzeption aufgeführt:

„Durch die Implementierung eines WLB-Konzeptes wird eine Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit angestrebt. Hierdurch soll eine Produktivitätssteigerung pro Arbeitsstunde von 1,6 % innerhalb der nächsten sechs Jahre generiert werden.“¹⁷¹

Davon abgeleitet können beispielhaft folgende operative Ziele stehen:

¹⁶⁵ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 227f.

¹⁶⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 83.

¹⁶⁷ Vgl. Hofmann, J. V. (2008), S. 45.

¹⁶⁸ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 83.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 138.

¹⁷⁰ Vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2013), S. 76f.

¹⁷¹ Vgl. Boegner, T. (2010), S.139.

- Überprüfung der Abteilungen auf Umsetzbarkeit von Telearbeit innerhalb des nächsten halben Jahres
- Abschluss von Kooperationsverträgen mit ortsnahen Kindertagesstätten innerhalb der nächsten drei Monate
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten zur Erhöhung der Zeitsouveränität der Belegschaft innerhalb des nächsten halben Jahres
- Umstellung des Kantinenessens auf gesundheitsbewusste Ernährungspläne innerhalb der nächsten 3 Monate
- Die krankheitsbedingten Fehlzeiten sollen innerhalb des nächsten Jahres um 0,7% sinken

Während der Projektinitiierung müssen die Projektziele jedoch noch nicht endgültig formuliert werden. Vielmehr müssen sie ständig überprüft und bei Bedarf neu formuliert werden.¹⁷²

4.2.2 Inhalt und Umfang definieren – Maßnahmen entwickeln

Im Rahmen dieses Prozesses wird das Projekt und das Produkt detailliert definiert.¹⁷³ Für das WLB-Konzept impliziert dies, dass die Maßnahmen beschrieben werden, mithilfe derer die definierten Ziele erreicht werden sollen. Auf Grundlage der Zieldefinition müssen relevante Handlungsfelder für das Unternehmen identifiziert werden. Diesen werden anschließend die definierten Ziele zugeordnet.¹⁷⁴ Für die Identifikation der Handlungsfelder existiert jedoch keine Allgemeinlösung, auf die zurückgegriffen werden kann.¹⁷⁵ Anschließend können lebensphasenorientierte und zielgruppenspezifische Maßnahmen zusammengestellt werden.¹⁷⁶ Abbildung 13 verdeutlicht dabei die Handlungsfelder, denen die unterschiedlichen Maßnahmen zugeordnet werden können.

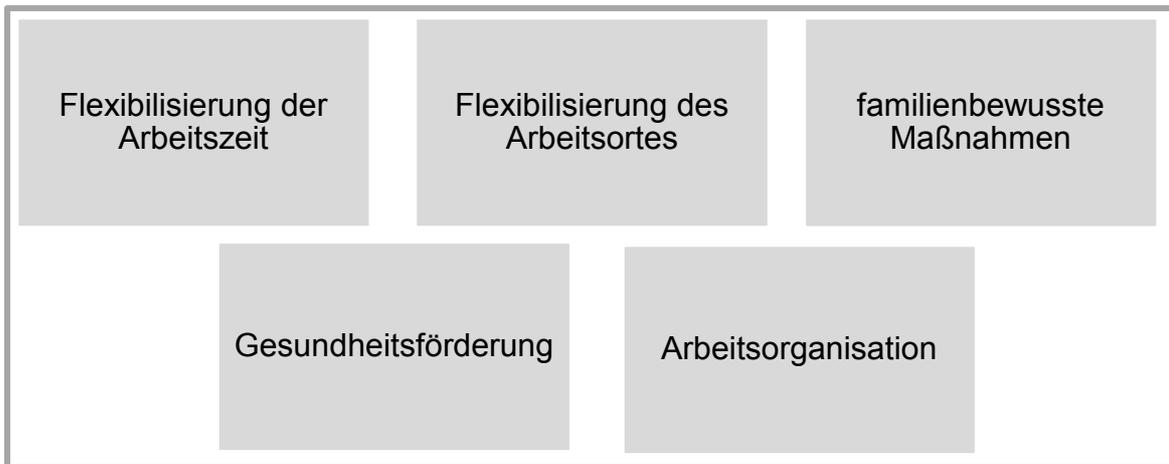
¹⁷² Vgl. Bea, F. X./Scheruer, S./Hesselmann, S. (2011), S. 111.

¹⁷³ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 49.

¹⁷⁴ Vgl. Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 152.

¹⁷⁵ Vgl. Palsherm, I./Berger, L. (2010), S. 24.

¹⁷⁶ Vgl. Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 152.

Abb. 13: Handlungsfelder von WLB-Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Gemäß des Bildes einer „WLB-Leiter“ von Jim Bird, Gründer und CEO von WorkLifeBalance.com, entsprechen die unternehmerischen Maßnahmen zur Herstellung einer WLB jedoch nur einem Bein der Leiter. Es geht dementsprechend nicht nur lediglich um die Frage, was die Organisation für die WLB ihrer Mitarbeiter beitragen kann, sondern auch darum, was jedes Individuum selbst für die eigene WLB leisten kann. Infolgedessen beruht das zweite Bein der Leiter auf den individuellen Handlungen. Die Sprossen der Leiter entsprechen den Vorteilen und Zielen des Unternehmen und der Individuen, die mithilfe des WLB-Ansatzes erreicht werden können. Somit müssen beide Seiten ausgeprägt sein, um ein Umfallen der WLB-Leiter zu verhindern.¹⁷⁷ Zunächst soll der Fokus jedoch auf den betrieblichen Maßnahmen liegen. Die Breite und Art der Maßnahmen ist dabei stark von der Branche, Größe und finanziellen Ausgangslage des Unternehmens abhängig. Bei kleineren Unternehmen überwiegen meist kostengünstige Informationsservices. Große Firmen mit einem breiteren Budget können dagegen auch Maßnahmen wie einen betriebseigenen Kindergarten einführen.¹⁷⁸ Anhand der nachfolgenden Tabelle werden dementsprechend die fünf verschiedenen Handlungsfelder mit konkreten WLB-Maßnahmen gefüllt. Zudem wird die spezifische Zielgruppe benannt, die von der jeweiligen Maßnahme gefördert werden soll.

¹⁷⁷ Vgl. Bird, J. (2006), S. 3.

¹⁷⁸ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 80.

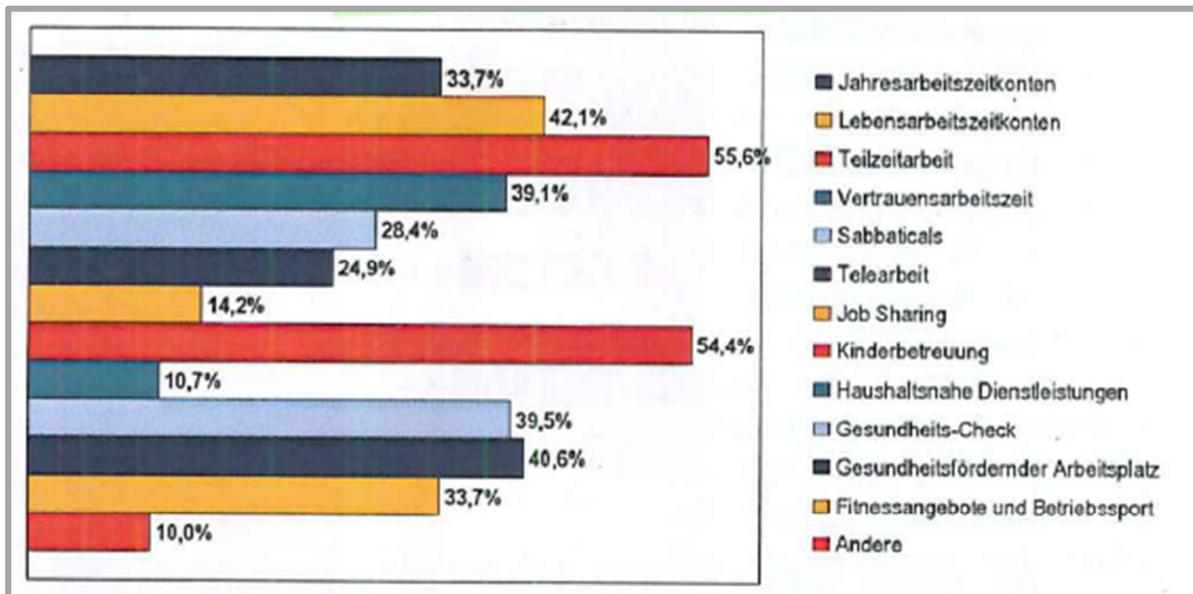
Tab. 1: WLB-Maßnahmen

Maßnahme	Zielgruppe
a) Flexibilisierung der Arbeitszeit	
✚ Dauer	
- Teilzeit	Alle Beschäftigtengruppen
- Altersteilzeit	55-67-jährige
- Jobsharing	Teilzeitbeschäftigte
✚ Lage	
- Gleitzeit	Alle Beschäftigtengruppen
- Langzeitkonten	Alle Beschäftigtengruppen
✚ Verteilung	
- Sabbatical	Alle Beschäftigtengruppen in biographischen Ausnahmesituationen
- Vertrauensarbeitszeit	Alle Beschäftigtengruppe
b) Flexibilisierung des Arbeitsortes	
- Telearbeit	Alle Beschäftigtengruppen, deren Arbeitsaufgaben auch außerhalb des Betriebes erledigt werden können
c) Familienbewusste Maßnahmen	
- Kinderbetreuung	Eltern
- Wiedereinstiegsprogramme	Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen
- Eldercare	Beschäftigte, die Familienangehörige pflegen müssen
- Beratungsangebot	Alle Beschäftigtengruppen
- Haushaltsnahe Dienstleistungen	Alle Beschäftigtengruppen mit überlangen & ungünstig gelegenen Arbeitszeiten
d) Gesundheitsförderung	
- Gesundheitsprävention	Alle Beschäftigtengruppen
e) Arbeitsorganisation	
▪ Aus- und Weiterbildung	Alle Beschäftigtengruppen
▪ Mitbestimmung	Alle Beschäftigtengruppen
▪ Job Enlargement	Alle Beschäftigtengruppen
▪ Job Enrichment	Alle Beschäftigtengruppen
▪ Job Rotation	Alle Beschäftigtengruppen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BMFSFJ (2005a), S. 16ff.; Boegner, T. (2010), S. 49ff.

Welche WLB-Maßnahmen in der Unternehmenspraxis dabei als die wichtigsten eingestuft werden, ist anhand der nachstehenden Darstellung erkennbar.

Abb. 14: Die wichtigsten WLB-Maßnahmen



Quelle: Kienbaum (2007), S. 5.

Im Folgenden werden die aufgelisteten Maßnahmen genauer beleuchtet und auf deren Nutzen, aber gegebenenfalls auch auf mögliche Risiken hin, untersucht.

a) Flexibilisierung der Arbeitszeit

„Ich glaube einfach, dass unsere Arbeitszeiten im Moment nicht richtig an die Lebensverhältnisse der Leute angepasst sind.“, so Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor bei der Trumpf Gruppe.¹⁷⁹ Aus diesem Grund kommt der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen in Zukunft eine fundamentale Bedeutung zu.¹⁸⁰

Unter den Begriff Arbeitszeitflexibilisierung fallen diejenigen Arbeitszeiten, die von festen Arbeitszeiten abweichen, bei denen der Beginn, das Ende und die Pausenzeiten grundsätzlich fix sind.¹⁸¹ Voraussetzung für die Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort ist eine Unternehmenskultur, die durch eine Vertrauens- und

¹⁷⁹ Miller, M. (2011), S. 18.

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 18.

¹⁸¹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 54.

Verantwortungskultur geprägt ist. In diesem Kontext muss der Mitarbeiter als Mitunternehmer und nicht als funktionale Ressource gesehen werden. Ihm muss die Möglichkeit gegeben werden, eigenverantwortlich handeln zu können.¹⁸² Die Arbeitszeitflexibilisierung stellt dabei für Beschäftigte ein unabdingbares Instrument zur Erweiterung ihres Zeitwohlstandes durch mehr Zeitsouveränität dar. Es wird ihnen hierdurch ermöglicht, ihre Arbeitszeit speziell mit ihren eigenen Bedürfnissen abzustimmen.¹⁸³

Unter Arbeitszeit wird dabei „der Zeitraum, während dessen ein Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung gegen Entgelt zur Verfügung stellt“, verstanden. „Nicht berücksichtigt hierbei sind Ruhepausen.“¹⁸⁴ Auf Grundlage flexibler Arbeitszeiten wird versucht, die berufliche Sphäre mit denen der außerberuflichen Lebenssphären zu vereinbaren. Das Streben nach qualitativer Integration der Zeitaufwendungen in den verschiedenen Lebensbereichen ist dabei, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, die Folge sozialer Wandlungsprozesse. Ein erhöhter Synchronisationsbedarf und die Option individueller Lebensführung sind die Folge.¹⁸⁵ Die Arbeitszeit ist eine der bedeutendsten Hebel für die Herstellung einer WLB. Lange und unsoziale Arbeitszeiten fördern eine Imbalance von Work und Life. Je länger die Arbeitszeiten, desto mehr gerät die WLB aus dem Gleichgewicht. Mittels Arbeitszeitautonomie und Kontrolle über die eigene Arbeitszeit kann diese Imbalance reduziert werden. Mit flexiblen Arbeitszeiten allein kann jedoch keine WLB hergestellt werden. Sie müssen vielmehr um weitere Maßnahmen erweitert werden.¹⁸⁶

Die Arbeitszeit kennzeichnet sich dabei durch die drei Parameter Dauer, Lage und Verteilung. Die Dauer kann beispielsweise durch eine Verkürzung der Arbeitszeit variiert werden. Die Lage der Arbeitszeit wird über den Arbeitsbeginn, das Arbeitsende oder auch Schicht- und Wochenendarbeit definiert. Im Zusammenhang mit der Verteilung geht es um die Möglichkeit der Vereinbarung der Arbeitszeit pro Tag, Woche, Monat oder Jahr. Die Verteilung kann dabei gleich- oder ungleichmäßig

¹⁸² Vgl. Kettler, B. (2010), S. 144.

¹⁸³ Vgl. Hinrichs, K. (1993), S. 93f.

¹⁸⁴ Renner, L (2002), S. 76.

¹⁸⁵ Vgl. Hinrichs, K. (1993), S. 89.

¹⁸⁶ Vgl. Drobnis, S./Guillén, A. M. (2011), S. 19, 71.

erfolgen.¹⁸⁷ Es kann zwischen starren Normalarbeitszeiten und flexiblen Arbeitszeiten unterschieden werden. Um jedoch auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen zu können, sollte der Weg weg von starren, hin zu flexiblen Arbeitszeiten geebnet werden.¹⁸⁸ Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Produktivität und die Arbeitsqualität der Mitarbeiter aus, da die Arbeitsleistung der Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeitregelungen um bis zu 30 Prozent höher ist als bei Mitarbeitern mit traditionellen Arbeitszeiten.¹⁸⁹ Für die Arbeitszeitflexibilisierung können folgende Formen genutzt werden:

- **Teilzeit**

Teilzeit ist ein wichtiger Hebel bei der Vereinbarkeitsproblematik. 48 Prozent der Frauen und 32 Prozent der Männer vertreten die Meinung, dass durch Teilzeit Erleichterungen bei der Vereinbarkeitsproblematik realisiert werden können.¹⁹⁰ Es wird in vollzeitnahe (25 bis 34 Stunden/Woche) und vollzeitferne Modelle (bis 24 Stunden/Woche) unterschieden.¹⁹¹ Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat jeder Mitarbeiter Anspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz, wobei zusammen mit der Führungskraft vereinbart wird, wie viel Prozent gearbeitet wird und in welcher Verteilung.¹⁹² Anhand der Abbildung 15 ist ein deutlicher Trend der Zunahme von Teilzeitbeschäftigung, sowohl bei Frauen als auch Männern, erkennbar. Jedoch liegt der Anteil der Frauen, die in Teilzeit arbeiten, deutlich über dem der Männer.

Aufgrund der erhöhten Zeitautonomie können mithilfe von Teilzeitmodellen die Lebensbereiche Arbeit, Familie und Freizeit so miteinander kombiniert werden, dass der Mitarbeiter eine Balance zwischen diesen Bereichen herstellen kann. Zudem wirken sich Teilzeitmodelle positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, da Erschöpfung der Arbeitnehmer durch die regelmäßig eingelegten Pausen vorgebeugt werden kann.¹⁹³ Eine höhere Produktivität und Motivation, geringere Fehlzeiten, bessere Kapazitätsausnutzungen sowie eine höhere Flexibilität können dabei als

¹⁸⁷ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 53.

¹⁸⁸ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 156.

¹⁸⁹ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 69.

¹⁹⁰ Vgl. Haderthauer, C. (2012), S.140.

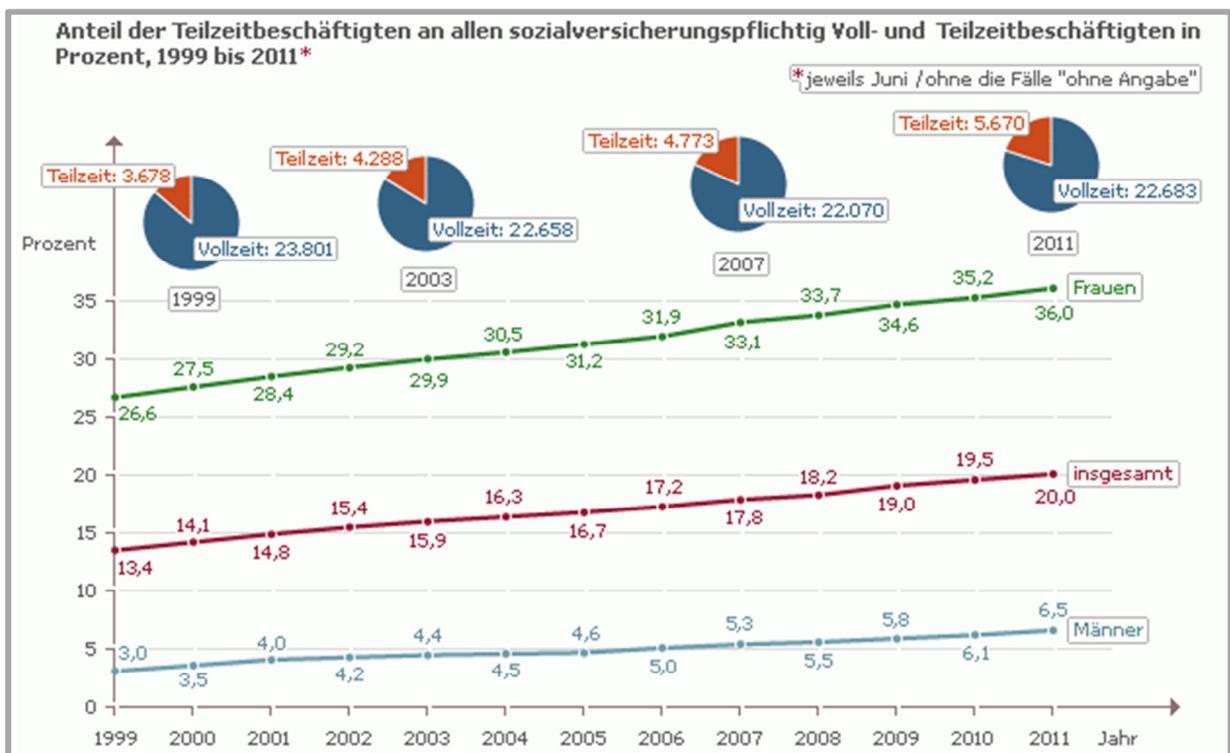
¹⁹¹ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 16.

¹⁹² Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 155.

¹⁹³ Vgl. Vedder, G./Reuter, J. (2008), S. 85f.

positive Folgen von Teilzeitbeschäftigung verbucht werden. Jedoch kann ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis in Teilzeitform auch Nachteile nach sich ziehen, da hierdurch Ansehen und Aufstiegschancen beeinträchtigt werden können.¹⁹⁴

Abb. 15: Teilzeitbeschäftigung in Deutschland



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung (2013), eingesehen am 22.08.2013.

Mit einer geeigneten Unternehmenskultur kann diesem Hemmnis jedoch entgegen gewirkt werden.¹⁹⁵ Für den Vorgesetzten ist dieses Arbeitszeitmodell jedoch mit einem erhöhten Organisationsaufwand verbunden und vom Mitarbeiter erfordert es gutes Zeitmanagement und Selbstorganisation. Jedoch überwiegen gemäß den Erfahrungen aus der Praxis die Vorteile. Besonders in der Familienphase stellt Teilzeit ein wichtiges Instrument für einen reibungslosen und frühen Wiedereinstieg nach in Anspruch genommener Elternzeit dar.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 122.

¹⁹⁵ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 63.

¹⁹⁶ Vgl. Rohr, K. (2009), S. 36.

▪ **Altersteilzeit**

Auch um den Übergang von älteren Mitarbeitern in die Verrentung zu begleiten stellt Teilzeitarbeit durch die Reduzierung der Arbeitszeit ein geeignetes Mittel zur Flexibilisierung dar, da hierdurch das Know-How der älteren Beschäftigten besser und länger im Unternehmen gehalten werden kann.¹⁹⁷ Im Rahmen der Altersteilzeit kann die Arbeitszeit entweder linear innerhalb von maximal fünf Jahren gesenkt oder in Form eines Blockmodells abgebaut werden. Bei Letzterem arbeitet der Mitarbeiter während der ersten Hälfte in Vollzeit und während der zweiten Phase überhaupt nicht mehr.¹⁹⁸ Es wird gegebenenfalls ein längerer Verbleib älterer Mitarbeiter im Unternehmen dadurch ermöglicht, dass deren Beanspruchung durch die Arbeitszeitverkürzung reduziert wird.¹⁹⁹ Diese Form der Teilzeitbeschäftigung lässt sich zudem gut mit Mentoringkonzepten verbinden, bei denen „hinauswachsende“ ältere Mitarbeiter ihr Wissen an „hineinwachsende“ jüngere Mitarbeiter übermitteln. Hieraus ergibt sich eine dreifache win-Situation für das Unternehmen, die Mentoren und die Mentees.²⁰⁰

▪ **Jobsharing**

Jobsharing ist eine Sonderform der Teilzeitarbeit.²⁰¹ Es ist ein Modell der Arbeitsplatzteilung, bei dem sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen und die Aufgaben in gemeinsamer Verantwortung ausführen.²⁰² Voraussetzung hierfür ist, dass die Jobsharing-Partner ein ähnliches Qualifikationsniveau aufweisen und die Arbeit in kleinere Arbeitspakete zerlegt werden kann.²⁰³ Ferner ist eine positive Grundstimmung zwischen den Sharing-Beteiligten ebenso maßgebend wie eine Unterstützung durch das Management und eine geeigneten Unternehmenskultur.²⁰⁴ Jobsharing ist jedoch unter anderem durch die verschiedenen Flexibilitätsansprüche der Partner mit einem hohen

¹⁹⁷ Vgl. ebenda.

¹⁹⁸ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 50.

¹⁹⁹ Vgl. Jung, H. (2005), S.223.

²⁰⁰ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 129.

²⁰¹ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 155.

²⁰² Vgl. Renner, L. (2002), S. 90.

²⁰³ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 17.

²⁰⁴ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 124.

Abstimmungsbedarf verbunden.²⁰⁵ Ein überaus großer Vorteil des Jobsharings liegt in der Zeitsouveränität, die die zusammenwirkenden Arbeitskräfte hieraus gewinnen können. Ihnen ist die Aufteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsinhaltes selbst überlassen, mit der Maßgabe, dass der Arbeitsplatz zu den vereinbarten Zeiten stets durch einen Job Sharer besetzt ist. Für Unternehmen liegt der Vorteil in der ganztägigen Besetzung des Arbeitsplatzes.²⁰⁶ Außerdem bleibt im Falle des Ausscheidens eines Sharing-Partners zumindest ein Teil des Fach- und Spezialwissen dem Unternehmen erhalten.²⁰⁷ Ein weiterer Vorteil dieser Form der Arbeitsteilung ist die verbesserte Stellvertretungsmöglichkeit bei Krankheit und Urlaub.²⁰⁸ Neben der gewonnenen Zeitsouveränität und Flexibilität können Fehler durch die gegenseitige Kontrolle der Mitarbeiter vermieden werden. Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass Jobsharing ein äußerst sinnvolles Instrument sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung darstellt.²⁰⁹

▪ **Gleitzeit**

Die Gleitzeit kennzeichnet sich durch Arbeitszeiten mit individuellem zeitlichen Gestaltungszeitraum.²¹⁰ Sie kann als Wegbereiter flexibler Arbeitszeitregelungen gesehen werden und ist die einfachste, wirkungsvollste und am meist verbreitetste Form der Arbeitszeitflexibilisierung. Es kann zwischen einfacher und qualifizierter Gleitzeit unterschieden werden.²¹¹ Im Rahmen einfacher Gleitzeit kann die Anfangs- und Endzeit innerhalb bestimmter Grenzen variabel verändert werden. Während der Kernarbeitszeit hingegen muss der Mitarbeiter im Unternehmen anwesend sein. Die Dauer der täglichen Arbeitszeit ist dabei fix.²¹² Am Beispiel der nachstehenden Darstellung kann das Prinzip der einfachen Gleitzeit nachvollzogen werden.

²⁰⁵ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 17.

²⁰⁶ Vgl. Renner, L. (2002), S. 90.

²⁰⁷ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 65.

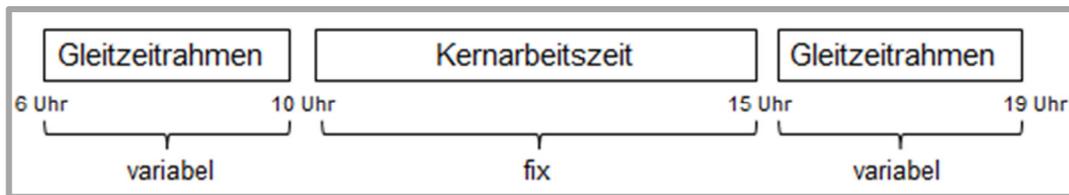
²⁰⁸ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 125.

²⁰⁹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 66.

²¹⁰ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 17.

²¹¹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 54.

²¹² Vgl. Zeitzeichen (2013), eingesehen am 21.08.2013.

Abb 16: Beispiel einer einfachen Gleitzeit

Quelle: Zeitzichen (2013), eingesehen am 21.08.2013.

Der Arbeitnehmer kann seine Arbeit zwischen 6.00 und 10.00 Uhr beginnen und zwischen 15.00 und 19.00 Uhr beenden. Dadurch kann er seine Arbeitszeit mit individuellen Erfordernissen abstimmen, so zum Beispiel mit den Öffnungszeiten von Kindertagesstätten, mit persönlichen Terminen wie Arztterminen oder mit dem persönlichen Biorhythmus.

Im Rahmen der qualifizierten Gleitzeit besteht die Möglichkeit, die Dauer der Arbeitszeit eines Tages zu variieren. Dabei kann die Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden ausgeweitet werden. Infolgedessen können „Zeitschulden“ und Zeitguthaben entstehen, wenn der Mitarbeiter weniger bzw. mehr als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit absolviert. Ein Ausgleich durch eine Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit zu einem anderen Zeitpunkt ist möglich. Jedoch muss auch hier die festgelegte Kernarbeitszeit beachtet werden. Die hierdurch entstehende Zeitsouveränität ermöglicht es, den Mitarbeitern außerberufliche Bedürfnisse und Anforderungen wahrzunehmen, was mit einer erhöhten Motivation und Arbeitszufriedenheit einhergeht. Jedoch besteht auch die Gefahr des „Zeitdenkens“ und des bewussten Ansparens freier Tage. Durch entsprechende Regelungen kann dies jedoch gestaltet werden, da immer eine gewisse Planbarkeit für das Unternehmen gewährleistet sein muss.²¹³

▪ **Langzeitkonten**

Im Zusammenhang mit Langzeitkonten wird die Arbeitszeit auf Zeitkonten verbucht. Der Bezugszeitraum beträgt mindestens ein Jahr. Dieses Modell basiert auf dem Konzept der Gleitzeit. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass das Zeitkonto fortlaufend geführt wird und somit nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt abgerechnet

²¹³ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 54f.

wird.²¹⁴ Aufgrund dessen, dass die Perspektive auf das gesamte Erwerbsleben ausgeweitet wird, können Arbeitszeitguthaben aufgebaut und Jahre später aufgebraucht werden.²¹⁵ Dies kann beispielsweise durch kürzere Tages-Arbeitszeiten oder auch durch größere Freizeitblöcke realisiert werden.²¹⁶ Arbeitnehmer können mittels Langzeitkonten von individueller Zeitgestaltung profitieren, da hierdurch die Arbeitszeit an den Lebensrhythmus angepasst werden kann, das Einkommen stets gleich bleibt und zu einer kalkulierbaren Größe wird. Aber auch Unternehmen können aus diesem Arbeitszeitmodell Nutzen ziehen. Das Arbeitsvolumen kann entsprechend der Schwankungen des Arbeitsanfalls variiert werden, Überstunden können umgangen und somit Überstundenzuschläge vermieden werden, ebenso wie Leerzeiten und Unterbeschäftigung.²¹⁷ Jedoch besteht bei Langzeitkonten auch Regelungsbedarf. So muss beispielsweise festgelegt werden, ob nur Zeitguthaben oder auch Zeitschulden aufgebaut werden können. Dabei muss die Obergrenze sowie die Dauer des Ansparzeitraums für Guthaben und Schulden benannt sein. Weiterhin sollten die Verwendungsmöglichkeiten für das angesparte Zeitguthaben genauer spezifiziert sein. Wie das Vorgehen im Fall einer vorzeitigen Vertragsauflösung ist, muss ebenso geklärt sein.²¹⁸ Alles in allem wird die Chance eröffnet, die starre und lineare Abfolge von Berufsausbildung, Berufsausübung und Renteneintritt aufzubrechen.²¹⁹ Die Zeitflexibilität wird über das gesamte Erwerbsleben ermöglicht, sodass mithilfe von Zeitguthaben die Arbeitszeit in Lebensphasen reduziert werden kann, in denen beispielsweise mehr Zeit für die Familie oder auch Weiterbildungen benötigt wird.²²⁰

▪ **Sabbatical**

Sabbatical „ist ein Modell zur Lebens- Lern- und Arbeitszeitgestaltung“.²²¹ Der Mitarbeiter bekommt in der Regel nach sieben Jahren die Möglichkeit, eine Berufspause einzulegen, während dieser das rechtliche Arbeitsverhältnis weiterhin

²¹⁴ Vgl. Renner, L. (2002), S. 85.

²¹⁵ Vgl. Rudow, B. (2004), S. 300.

²¹⁶ Vgl. Renner, L. (2002), S. 85.

²¹⁷ Vgl. Jung, H. (2005), S. 875.

²¹⁸ Vgl. Renner, L. (2002), S. 86.

²¹⁹ Vgl. Rudow, B. (2004), S. 300.

²²⁰ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 57.

²²¹ Rohr, K. (2009), S. 36.

bestehen bleibt.²²² Die berufliche Auszeit umfasst in der Regel drei bis zwölf Monate. Dabei ergeben sich zwei Möglichkeiten für die Bildung eines Sabbaticals. Zum einen über das Ansammeln von Zeitguthaben auf Arbeitszeitkonten durch zusätzliche Mehrarbeit, zum anderen durch die Reduzierung des Gehalts auf Teilzeitniveau bei einer Vollzeitarbeitsstelle. Das Gehalt wird dann auch während der Berufspause weiterhin gezahlt.²²³ Ein Beispiel führt Blahopoulou an, bei dem ein Zeitraum festgelegt wird, während dem der Mitarbeiter seine volle Arbeitsleistung zu einem Gehalt von 70 Prozent erbringt und sich somit konstant 30 Prozent des Gehaltes ansparen kann. Während der Freistellungsphase wird ihm anschließend weiterhin eine Vergütung von 70 Prozent gezahlt.²²⁴ Die Motive zur Inanspruchnahme eines Sabbaticals reichen von der Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung über mehr Zeit für die Familie und Freunde bis hin zur Möglichkeit von Entspannung und Erholung. Infolgedessen dient ein Sabbatical zur Stress- und Burnout-Prävention und kann somit Überbelastungen kompensieren.²²⁵ Aber auch für die Pflege kranker und alter Familienangehöriger eignet sich die Inanspruchnahme eines Sabbaticals.²²⁶ Ziel ist es, dass der Mitarbeiter nach der Auszeit motiviert und erholt in das Unternehmen zurückkehrt.²²⁷

▪ Vertrauensarbeitszeit

Die Grundidee der Vertrauensarbeitszeit bildet der Ansatz, „dass die Arbeitszeit- oder gar Anwesenheitskontrolle noch lange keine Gewähr für einen zweckmäßigen Einsatz der Ressource Arbeitszeit“²²⁸ darstellt. Folglich wird auf die Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet. Über die Lage und Verteilung der persönlichen Arbeitszeit kann der Mitarbeiter selbst entscheiden. Es steht nicht mehr die physische Anwesenheitszeit, sondern das realisierte Arbeitsergebnis im Zentrum der Leistungsbeurteilung.²²⁹ Denn, „wenn die Kontrolle zum wichtigsten Instrument in einem Unternehmen wird, dann werden Kreativität und Fantasie unterdrückt und Lust

²²² Vgl. Rudow, B. (2011), S. 160.

²²³ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 59.

²²⁴ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 155.

²²⁵ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 160.

²²⁶ Vgl. Graf, R. (1993), S. 109.

²²⁷ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 58.

²²⁸ Renner, L. (2002), S. 88.

²²⁹ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 52.

und Freude an der Arbeit sterben ab“.²³⁰ Voraussetzung für dieses Modell bildet eine Vertrauenszeitkultur, bei der darauf vertraut wird, dass die Belegschaft auch ohne Zeitkontrolle ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllt.²³¹ Jedoch birgt diese Form der selbstbestimmten Arbeitszeit auch Gefahren, da hierbei Arbeitszeitregelungen zum Schutz des Arbeitnehmers außer Kraft gesetzt werden. Folglich kann sich die Entgrenzung der Arbeitszeit negativ auf die Gesundheit und Freizeit auswirken, wenn die vorgegebenen Ziele lediglich durch Mehrarbeit realisiert werden können.²³² Aus diesem Grund bedarf es der Festschreibung betrieblicher Regelungen, die den Erfolg dieser Methode sichern und grobe Verletzungen des Arbeitszeitrahmens und der gesetzlichen Ruhezeit verhindern. Bei Überlastungssituationen können Entlastungsgespräche zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten Abhilfe schaffen, in dessen Rahmen Unterstützungsmaßnahmen festgelegt werden sollten. Hier kann die Umverteilung oder der Wegfall von Arbeitsaufgaben sowie die Ausweitung des dafür angesehen zeitlichen Rahmens als Beispiel genannt werden.²³³

Zusammenfassend lässt sich zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sagen, dass Normalarbeitszeitmodelle in der heutigen Zeit abnehmen, da hierdurch der Belegschaft eine individuelle Zeiteinteilung ermöglicht wird.²³⁴ Private Verpflichtungen können folglich flexibel wahrgenommen und die eigene Arbeitsleistung kann mit der persönlichen Leistungskurve abgestimmt werden, was zu einer Erhöhung der individuellen Produktivität führt.²³⁵ Auf Unternehmensseite können betrieblichen Erfordernissen und Auftragslagen Rechnung getragen werden. Jedoch steigt auch das Risiko, dass die Arbeitszeit ausgedehnt wird und somit Erholungs- und Regenerationsphasen schlechter möglich sind. Denn trotz flexibler Arbeitszeitmodelle werden mehr Überstunden geleistet. Hinzu kommt, dass durch ein flexibles Arbeitszeitmanagement die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gestärkt wird, was wiederum zu noch mehr Selbstausbeutung führt.²³⁶ Somit sollte

²³⁰ Ebenda, S. 52.

²³¹ Vgl. Renner, L. (2002), S. 88.

²³² Vgl. Rudow, B. (2011), S. 162.

²³³ Vgl. Hoff, A./Schwab, U. (2013), S. 56ff.

²³⁴ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 17.

²³⁵ Vgl. Stock-Homberg, R./Roederer, J. (2009), S. 30.

²³⁶ Vgl. Kastner, M. (2004a), S. 17, 9.

beachtet werden, dass Mitarbeiter bei der Festlegung arbeitszeitflexibilisierender Maßnahmen mit einbezogen werden müssen, um deren persönliche Belange zu berücksichtigen und ihnen eine bessere Planbarkeit zu ermöglichen.²³⁷

b) Flexibilisierung des Arbeitsortes

Die Entgrenzung von Beruf und Privatleben wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Infolgedessen wird die Ausübung der beruflichen Tätigkeit von nahezu jedem Ort möglich sein.²³⁸ Die Flexibilisierung des Arbeitsortes sollte daher von den Unternehmen gut vorbereitet sein und kann mithilfe der folgenden Formen umgesetzt werden.

▪ Telearbeit

Durch die sich stetig weiterentwickelnde Technisierung, die sich in schnellen Datenverbindungen, leistungsfähigen Laptops, Notebooks und Smartphones widerspiegelt und durch den Wunsch der Arbeitnehmer nach mehr Selbstbestimmung bei der Arbeit, hat sich die Möglichkeit in der Unternehmenspraxis etabliert, auch von zu Hause aus arbeiten zu können.²³⁹ Mitarbeiter können in diesem Zusammenhang ihre Arbeit oder Teile davon an einem anderen, von ihnen gewählten Arbeitsplatz ausüben, so beispielsweise von zu Hause. Der Kontakt zu dem Unternehmen wird mittels moderner Informations- und Kommunikationssysteme hergestellt.²⁴⁰ Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialforschung, Wirtschaft und Technologie und Bildung und Forschung hat folgende Definition aufgestellt: „Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“²⁴¹ Anhand der nachstehenden Tabelle sind die unterschiedlichen Formen der Telearbeit veranschaulicht.

²³⁷ Vgl. Ulich, E./Wiese, B. S. (2011), S. 67.

²³⁸ Vgl. Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009), S. 30.

²³⁹ Vgl. Pesch, U. (2011), S. 12.

²⁴⁰ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 52.

²⁴¹ Dahm, M. H. (2011), S. 18.

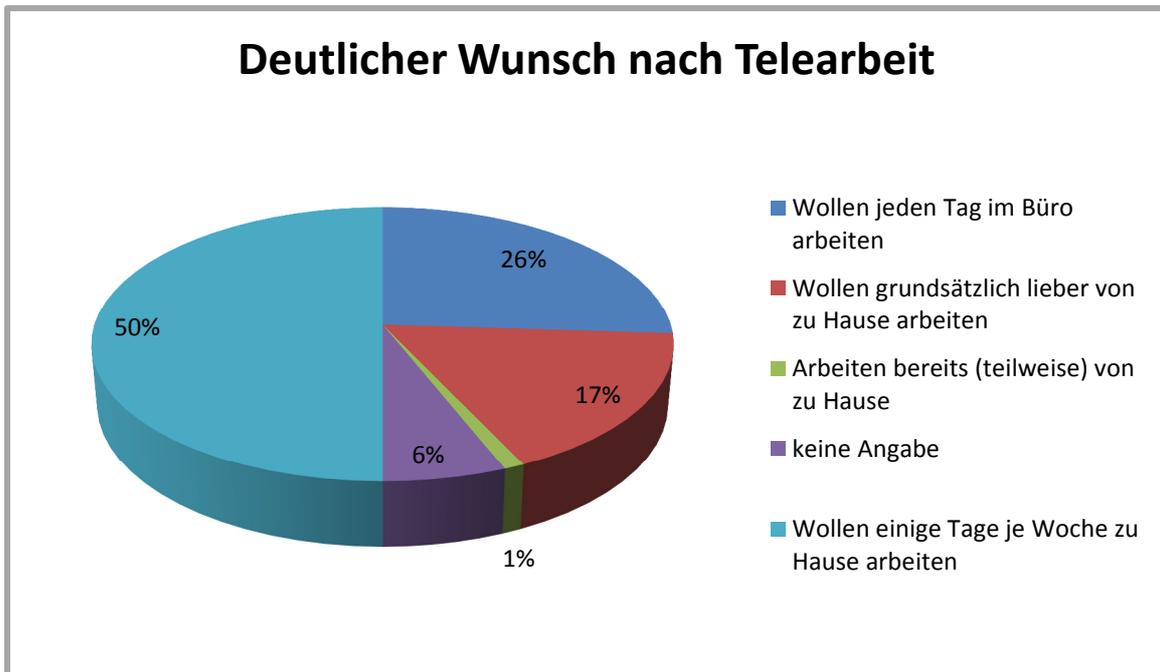
Tab. 2: Formen der Telearbeit

Form	Ausprägung
Teleheimarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständige Ausübung der Arbeit von zu Hause aus mittels Informations- und Kommunikationstechnologie - Selten Kontakt zum Arbeitgeber - Oft freie Mitarbeiter oder Selbstständige
Alternierende Telearbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit sowohl von zu Hause aus als auch im Unternehmen - Verhältnis kann variieren, sollte aber nicht mehr als drei Tage von zu Hause aus erfolgen - Persönlicher Kontakt und soziale Bindung an das Unternehmen soll aufrecht erhalten werden
Mobile Telearbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Ortsunabhängige Arbeitsausübung mittels Notebooks, Smartphones, tragbare Drucker und Scanner - Vor allem für Mitarbeiter im Außendienst

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Dahm, M. H. (2011), S. 18; Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 75f.

Auf die WLB haben die Teleheimarbeit sowie die alternierende Telearbeit die förderlichsten Wirkungen, da sie ganz oder teilweise am häuslichen Arbeitsplatz stattfindet.²⁴² Arbeiten im Home Office gewinnt bei den Beschäftigten in Deutschland zunehmend an Attraktivität. Bei 50 Prozent der Deutschen besteht der Wunsch, zumindest an einigen Tagen der Woche zu Hause arbeiten zu können. Zur Veranschaulichung dient Abbildung 17.

²⁴² Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 78.

Abb. 17: Wünsche der Deutschen bezüglich Telearbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dahm, M. H. (2011), S. 23.

Das Meinungsforschungsinstitut AIS kam zu dem Ergebnis, dass bereits ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland regelmäßig von zu Hause arbeitet, meist aus Gründen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.²⁴³ Zu den Vorteilen der Telearbeit wird die flexible Gestaltung der Arbeit gesehen, infolgedessen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser gelingen kann. So ist es möglich, die Arbeit im Verlauf des Tages mehrmals zu unterbrechen und an verschiedene Bedürfnisse, wie familiäre Verpflichtungen, anzupassen. Zudem fallen keine An- und Abfahrtszeiten an und krankheitsbedingte Fehlzeiten werden reduziert.²⁴⁴ Hinzu kommt, dass die Arbeit von zu Hause aufgrund der angenehmen und vertrauten Arbeitsatmosphäre zufriedener macht.²⁴⁵ Sie steigert somit nicht nur die Motivation der Mitarbeiter, sondern führt zu mehr Zeitersparnissen, fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und folglich auch die WLB.²⁴⁶ Eine 2009 durchgeführte Umfrage unter 212 Betrieben unterschiedlicher Größe ergab zudem die folgenden Vorteile für Unternehmen:

- Eine um 67 % erhöhte Produktivität der Belegschaft

²⁴³ Vgl. Leyser, S. (2013), S. 44.

²⁴⁴ Vgl. Dahm, M. H. (2011), S. 19.

²⁴⁵ Vgl. Leyser, S. (2013), S. 45.

²⁴⁶ Vgl. Pesch, U. (2011), S. 12.

- Kosteneinsparungen um 59 %
- Qualifiziertere Mitarbeiter (39 %)
- Eine um 37 % verbesserte Personalbindung
- Eine Verbesserung der Mitarbeitergesundheit um 25 %

Insgesamt ergibt sich eine Imageaufwertung für das Unternehmen.²⁴⁷

Jedoch sind mit der Telearbeit auch negative Aspekte und Risiken verbunden. Durch die engen Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben vermischen sich oft beide Bereiche. Aufgrund dieses räumlich-zeitlichen Zusammenrückens der beiden Bereiche können sich Belastungen des einen Bereiches negativ auf den anderen Bereich auswirken.²⁴⁸ Durch die ständige Erreichbarkeit auch nach den regulären Bürozeiten werden Stress und psychische Erkrankungen verursacht.²⁴⁹ Oftmals werden Überstunden geleistet und Tätigkeiten verrichtet, die der Arbeitsgeber nicht als Erwerbstätigkeit ansieht. Daher sind 10-Stunden-Arbeitstage und auch Wochenendarbeit keine Seltenheit. Die Verringerung des Krankenstandes wurde bereits als Vorteil für den Arbeitgeber deklariert. Dass der Arbeitnehmer oft trotz Krankheit arbeitet, wird dabei ausgeblendet.²⁵⁰ Hinzu kommt, die Gefahr, dass sich Telearbeiter aufgrund der räumlichen Trennung zu Kollegen und dem Unternehmen sozial isoliert fühlen und aufgrund der mangelhaften gesellschaftlichen Anerkennung der Telearbeit hierdurch eventuell Karrierehemmnisse durch Nachteile bei der Beförderung entstehen könnten.²⁵¹ Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Telearbeit ein Hemmnis darstellen könnte, ist der, dass bei fehlender Selbstdisziplin und Selbstmotivation sowie durch Störungen im privaten Umfeld die Gefahr steigt, die Anforderungen nicht zufriedenstellend zu erfüllen.²⁵²

Aus der Gesamtheit dieser Aspekte ergibt sich für das Gelingen der Telearbeit die Notwendigkeit klarer Regeln und Strukturen. Konkrete Zielvorgaben sowie klare Vereinbarungen zu den Arbeitszeiten und der Erreichbarkeit sind ebenso wichtig wie die nötige IT-Infrastruktur. Das Stressrisiko kann dadurch reduziert und eine

²⁴⁷ Vgl. Dahm, M. H. (2011), S. 20f.

²⁴⁸ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 78.

²⁴⁹ Vgl. Pesch, U. (2011), S. 12.

²⁵⁰ Vgl. Dahm, M. H. (2011), S. 21.

²⁵¹ Vgl. Leyser, S. (2013), S. 45.

²⁵² Vgl. Dahm, M. H. (2011), S. 21f.

ausgewogene WLB gefördert werden.²⁵³ Zugleich sollte ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Unternehmen und dem Telearbeiter erfolgen. Dies kann über persönliche Gespräche, Besprechungen, Telefonate, E-Mails, aber auch über via Intranet, Web- und Videokonferenzen erfolgen. Als Fazit zur Telearbeit kann angemerkt werden, dass die entstehenden Risiken und deren Folgen diese Arbeitsform nur als bedingt geeignet erscheinen lassen. Jedoch stellt sie eine Möglichkeit dar, die WLB der Arbeitnehmer zu unterstützen und zu fördern.²⁵⁴ Dies kann dadurch erfolgen, dass Telearbeiter im Vergleich zu Büroarbeitern weniger Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben aufweisen.²⁵⁵

c) Familienbewusste Maßnahmen

Es wurde wissenschaftlich belegt, dass 20 Prozent der Arbeitszeit für private Dinge genutzt wird. Mitarbeiter können sich nur dann voll und ganz auf ihre Arbeitsaufgaben konzentrieren, wenn ihre familiären Verpflichtungen geklärt sind.²⁵⁶ Wenn Mitarbeiter demzufolge die Gewissheit haben, dass ihre Kinder und Angehörige die notwendige Betreuung, Pflege und Zuwendung erhalten, wirkt sich dies positiv auf ihre individuelle Leistungsfähigkeit aus.²⁵⁷ Hinzu kommen die immer lauter werdenden Forderungen von Politik und Wirtschaftsverbänden nach mehr Familienfreundlichkeit in deutschen Unternehmen. Dementsprechend bedeutsam ist es für Unternehmen diesen Forderungen nachzukommen und in familienbewusste Maßnahmen zu investieren.²⁵⁸

▪ Kinderbetreuung

Sowohl viele Männer als auch Frauen wollen beides- arbeiten gehen und Familie haben. Hieraus ergibt sich jedoch eine Doppelbelastung durch Beruf und Familie. Da sich beide Lebensbereiche in hohem Maße beeinflussen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können, müssen Unternehmen mit geeigneten

²⁵³ Vgl. Leyser, S. (2013), S. 47.

²⁵⁴ Vgl. Dahm, M. H. (2011), S. 23, 26.

²⁵⁵ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 78.

²⁵⁶ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 148.

²⁵⁷ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 36.

²⁵⁸ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 82.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie intervenieren.²⁵⁹ Hinzu kommt, dass Eltern konzentrierter und effektiver arbeiten, wenn sie ihre Kinder gut versorgt wissen.²⁶⁰ Da die Erfahrung zeigt, dass staatliche Kinderbetreuungsangebote knapp bemessen sind, können Unternehmen ihre Mitarbeiter vorrangig durch Kinderbetreuungsangebote unterstützen und entlasten. Der Spielraum großer Unternehmen ist dabei weiter gefasst als der von kleinen und mittleren Unternehmen. Ihnen ist es beispielsweise möglich einen betriebseigenen Kindergarten zu gründen mit Ganztagsplätzen für die Kinder der Belegschaft. Kleinere Unternehmen hingegen können einzelne Plätze in bestehenden Kitas in Firmennähe oder bei Tagesmüttern vermitteln. Hierfür ist die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ratsam.²⁶¹ Denkbar wäre eine Kooperation mit dem „pme.familienservice“, einem Vermittlungsdienst für Kinder-, Alten- und Pflegebedürftigenbetreuung. Der Familienservice unterstützt bundesweit bei der Suche nach individuellen Betreuungslösungen wie Tagesmütter, Babysitter und Notbetreuungslösungen.²⁶² Alternativen zu betriebseigenen Kitas stellen Belegplätze in externen Kinderbetreuungseinrichtungen oder individuelle finanzielle Zuschüsse zur Kinderbetreuung dar.²⁶³ Durch sogenannte Belegrechte sichern Unternehmen das Recht zur Belegung einer vereinbarten Anzahl von Betreuungsplätzen für Kinder ihrer Mitarbeiter zu. Dies wird mittels einer finanziellen Beteiligung des Unternehmens bei der Einrichtung oder dem Betrieb der Kita, aber auch über andere Förderungen möglich.²⁶⁴ Bei der Palette der Betreuungsmöglichkeiten sind zudem auch Maßnahmen wie Ferienprogramme und Hausaufgabenbetreuung realisierbar.²⁶⁵ Für die Kinderbetreuung in besonderen Situationen wie beispielsweise bei einem Ausfall der regulären Betreuung oder während der Ferienzeit können Eltern-Kind-Arbeitszimmer zum Einsatz kommen.²⁶⁶ Hier wird es

²⁵⁹ Vgl. Schnelle, J./Brandstätter-Morawietz/Moser, B. (2009), S. 47,53.

²⁶⁰ Vgl. Kolb, M. (2008), S. 141.

²⁶¹ Vgl. Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011), S. 55.

²⁶² Vgl. Rohr, K. (2009), S. 35.

²⁶³ Vgl. Ulich, E./Wiese, S. (2011), S. 222.

²⁶⁴ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 54.

²⁶⁵ Vgl. Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2010), S. 74.

²⁶⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 55.

für den Angestellten ermöglicht, ihre Kinder mit zur Arbeitsstelle zu nehmen und selbst die Betreuung zu übernehmen.²⁶⁷

▪ **Wiedereinstiegsprogramme**

Im Rahmen der Familienförderung bildet auch der Wiedereinstieg einen wichtigen Aspekt. Hiermit verbunden sind Weiterbildungsmaßnahmen und das Aufrechterhalten des Kontaktes während der familienbedingten Unterbrechung.²⁶⁸ Voraussetzung für einen erfolgreichen Wiedereinstieg nach in Anspruch genommener Elternzeit ist ein beständiger Dialog zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen, sowohl vor als auch während der Elternzeit. Dies kann beispielsweise mithilfe von regelmäßigen Planungsgesprächen, Elternzeit-Newslettern oder auch durch einen Intranetzugriff gewährleistet werden.²⁶⁹ Durch Einladungen zu Mitarbeitertreffen und Betriebsausflügen kann der Kontakt zu dem Mitarbeiter ebenso bewusst gehalten werden wie durch einen Einsatz als Urlaubs- oder Krankenvertretung, im Rahmen dessen kleinere Aufgaben übernommen werden können, die betriebsspezifisches Wissen erfordern. Zudem sollten Unternehmen die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen auch während der Elternzeit ermöglichen. Damit wird gewährleistet, dass sich Eltern fortlaufend qualifizieren und beim Wiedereinstieg nicht nachqualifiziert werden müssen.²⁷⁰ Am Ende der Elternzeit ist es wesentlich, ein intensives Rückkehrgespräch mit dem Wiedereinsteiger zu führen, um dessen Wünsche bezüglich der Tätigkeit, der Arbeitszeit und des Arbeitsumfangs sowie die individuellen Anforderungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermitteln. Darauf aufbauend können anschließend individuelle Maßnahmen angeboten und umgesetzt werden.²⁷¹

▪ **Eldercare**

„Unter Eldercare wird ein ganzheitliches Beratungs- und Pflegekonzept verstanden, das individuell auf die Bedürfnisse des zu betreuenden Menschen und seiner

²⁶⁷ Vgl. berufundfamilie (2011), S. 1.

²⁶⁸ Vgl. Kolb, M. (2008), S. 141.

²⁶⁹ Vgl. Rohr, K. (2009), S. 35.

²⁷⁰ Vgl. BMFSFJ (2008), S. 21f.

²⁷¹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 103.

Angehörigen abgestimmt ist.“²⁷² Durch die zunehmende Alterung der Bevölkerung verbunden mit dem Geburtenrückgang wird die Pflege Angehöriger ein zunehmend wichtiges Thema. Es wird für Beschäftigte schwierig, den wachsenden Pflegebedarf allein zu bewältigen.²⁷³ Hinzu kommt, dass viele Betroffene sich sowohl um die Kinderbetreuung als auch um die Pflege der Angehörigen kümmern müssen, was zu einer Überlastungssituation führt.²⁷⁴ Zudem tritt Pflegebedürftigkeit oft sehr kurzfristig und unvermittelt auf, was emotional stark herausfordert und wodurch es erschwert wird, schnell eine passgenaue Lösung zu finden. Die WLB der Beschäftigten wird in diesem Fall besonders stark belastet.²⁷⁵ Aus diesem Grund müssen Unternehmen auch in diesem Bereich mit geeigneten Maßnahmen ansetzen, um zu verhindern, dass ihre Mitarbeiter aufgrund von Pflegeaufgaben aus dem Beruf ausscheiden oder an Überlastung leiden. Zum einen kann dies mithilfe flexibler Arbeitszeiten und –orten realisiert werden, aber auch durch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, die zu Pflegemöglichkeiten und deren Finanzierung informieren und Plätze in Betreuungseinrichtungen vermitteln können- so beispielsweise die pme Familienservice GmbH.²⁷⁶ Aber auch Beratungsangebote und die Platzierung von „Pflege“ als ein Fürsorge-Thema in der Unternehmenskultur sind wertvolle Hilfen für Betroffene.

▪ **Beratungsangebot**

Im Rahmen von Beratungsangeboten können sich Mitarbeiter in sozialen, rechtlichen oder auch in finanziellen Belangen beraten lassen sowie auch zu verschiedenen Lebenslagen (z.B. Eltern- und Partnerschaft). Betriebliche Suchthelfer und Arbeitsmediziner können betroffene Mitarbeiter im Falle von Drogen- und Alkoholmissbrauch beraten und Unterstützung leisten.²⁷⁷ Oftmals wird auch in diesem Zusammenhang mit externen Beratern zusammen gearbeitet. So kann beispielsweise ein 24-Stunden-Telefonservice mit speziell ausgebildeten Psychologen angeboten werden, an den sich Mitarbeiter in persönlichen Krisen- und

²⁷² Ebenda, S. 111.

²⁷³ Vgl. Stangel-Meseke (2011), S. 60.

²⁷⁴ Vgl. Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011), S. 60.

²⁷⁵ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 149.

²⁷⁶ Vgl. Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011), S. 60.

²⁷⁷ Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 159.

Konfliktsituationen, egal ob im Privat- oder Berufsleben, wenden können.²⁷⁸ Diese Maßnahmen können der Prävention von Arbeitskonflikten und der Verbesserung des Arbeitsklimas dienen. Darüber hinaus kommen sie der Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und der Gesundheit der Mitarbeiter zugute.²⁷⁹

▪ **Haushaltsnahe Dienstleistungen**

Haushaltsnahe Dienstleistungen gehören zu sogenannten flankierenden Maßnahmen, die einen Begleitrahmen zur Verbesserung der WLB darstellen. Hierunter fallen Angebote wie Hausmeister-, Reparatur-, Einkaufs- oder Wäscheservice. Aber auch Behördengänge, Apothekenholdienste und Bügelservice sind möglich. Sie sollen dem Arbeitnehmer eine Hilfe in der Gestaltung und Organisation seines Privatlebens sein.²⁸⁰ Aufgrund der Entlastung von diesen häuslichen Pflichten kann sich der Mitarbeiter voll und ganz auf seine Arbeit konzentrieren. Durch die einhergehende Stressreduzierung profitieren Unternehmen von der gestiegenen Effizienz und Qualität der Arbeitsweise des Arbeitnehmers.²⁸¹ Insgesamt soll die Lebensqualität der Beschäftigten aufgrund der hierdurch gewonnen Freiräume gesteigert werden. Das Unternehmen schließt Rahmenverträge mit einer Agentur, die anfallenden Kosten für die Dienstleistungen muss der Mitarbeiter selbst tragen.²⁸²

d) Gesundheitsförderung

Angesichts steigender Belastungen und der Zunahme der Beschäftigung älterer Mitarbeiter werden Wellness-, Gesundheits-, Fitness- und Stressmanagement in der Unternehmenspraxis an Bedeutung gewinnen.²⁸³

▪ **Gesundheitsprävention**

Ziel der Maßnahmen und Instrumente der Gesundheitsprävention ist es, den Gesundheitszustand sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu

²⁷⁸ Vgl. Rohr, K. (2009), S. 39.

²⁷⁹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 92.

²⁸⁰ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 57.

²⁸¹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 91.

²⁸² Vgl. Kettler, B. (2010), S. 149.

²⁸³ Vgl. Kolb, M. (2008), S. 150.

verbessern.²⁸⁴ Die Palette der Maßnahmen, die dies gewährleisten, ist sehr weitreichend. Auszugsweise dienen die Folgenden:

- Fitnessangebote und Betriebssport (sowohl intern, als auch extern)
- Ernährungs- und Gesundheitsberatung
- Gesundheitstage mit Gesundheits-Checks und -tests
- Seminarangebote
- Ergonomische Arbeitsplätze
- Gesundheitsfördernde Arbeitsmaterialien²⁸⁵

Mithilfe von Seminaren zu Themen der Gesundheit, Mitarbeiterführung, Belastung und Beanspruchung werden Führungskräfte in Bezug auf diese Themen sensibilisiert und lernen Instrumente des BGM. Infolge der Durchführung von Gesundheitstagen können sich Mitarbeiter über verschiedene Gesundheitsthemen und persönliche Verbesserungspotenziale informieren. Zudem wird es mittels Gesundheitschecks gewährleistet, wichtige Daten über den Gesundheitszustand der Belegschaft zu sammeln. Darüber hinaus kann im Rahmen von Betriebssport speziell für die Angestellten ein auf deren Belastungen zugeschnittenes Bewegungstraining konzipiert werden. Ihnen können gesundheitsfördernde Übungen vorgestellt und Entspannungstechniken aufgezeigt werden.²⁸⁶ Durch Kooperationen mit externen Fitnessstudios können für die Mitarbeiter Verträge mit günstigeren Konditionen in den Studios abgeschlossen werden. Speziell für Angestellte ab einem Alter von 40 Jahren kann ein Check-up beispielsweise alle drei Jahre und für Angestellte ab 50 alle zwei Jahre durchgeführt werden, um deren Gesundheitszustand zu prüfen. Informationen über Gesundheitsthemen, Angebote und finanzielle Zuschüsse für Rückenschule, Entspannungskurse oder Ernährungsberatungen der Krankenkassen können via Intranet kommuniziert werden.²⁸⁷ Ebenso ist die Ernährungsberatung ein wichtiger Aspekt des BGM, da ein enger Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Art des Essens besteht. Hinzu kommt, dass der Krankenstand durch eine ausgewogene Ernährung positiv beeinflusst werden kann. Überdies ist es für Unternehmen denkbar, mittels des Angebots von

²⁸⁴ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 56.

²⁸⁵ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 88.; Vgl. Blahopoulou, J. (2012), S. 158.

²⁸⁶ Vgl. Teresak, D. (2011), S. 58.

²⁸⁷ Vgl. Rohr, K. (2009), S. 38.

Obst in den Büros für eine ausgewogene, vitaminreiche und gesunde Ernährung zu sorgen.²⁸⁸

Abb. 18: Beteiligungsrate an betrieblichen Gesundheitsleistungen



Quelle: Henssler, O.-T. (2010), S. 34.

Jedoch müssen die Angebote der Unternehmen im Rahmen der Gesundheitsprävention auch angenommen werden. Nicht alle angebotenen Maßnahmen finden gleichermaßen Zuspruch, wie Abbildung 18 verdeutlicht. Entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen ist es, Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz abzuholen, sei es mit einem betriebsinternen Physiotherapeuten oder dem eigenen Fitnessraum. Gesundheitstage und Führungskräfte-Check-Ups finden mit rund 36 Prozent großen Zulauf.²⁸⁹ Die größte Hemmschwelle besteht hingegen bei sportlichen Aktivitäten, da die Mitarbeiter hier selbst aktiv werden müssen. Deshalb ist es wichtig, keine großen räumlichen Distanzen aufzubauen. Der Erfolg spiegelt sich in Zahlen wider. 30,7 Prozent nehmen an Bewegungspausen am Arbeitsplatz teil. Eigene Fitnessräume werden von knapp einem Drittel genutzt. Die Kooperationen mit externen Fitnessstudios werden hingegen von nur 7,5 Prozent in Anspruch genommen.²⁹⁰ Für Unternehmen resultieren aus diesen Maßnahmen

²⁸⁸ Vgl. Schmitt, K. (2011), S. 44f.

²⁸⁹ Vgl. Henssler, O.-T. (2010), S. 35.

²⁹⁰ Vgl. Pohl, D. (2013), eingesehen am 30.08.2013.

zahlreiche positive Effekte. Neben dem Rückgang des Krankenstandes und der Fluktuation kann die Arbeits- und Produktqualität erhöht, ein Imagegewinn erzielt und Mitarbeiter gebunden werden. Auf Arbeitnehmerseite können gesundheitliche Beschwerden reduziert, die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Lebensqualität gefördert sowie die Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöht werden.²⁹¹ Somit wird die Gesundheitsprävention ein unerlässliches Erfolgskriterium, denn „wer Leistung fordert, muss Fitness fördern“²⁹².

e) Arbeitsorganisation

Unter Arbeitsorganisation fallen Themen wie Arbeitsbereicherung, -erweiterung und -wechsel. Die im Folgenden vorgestellten Formen der Arbeitsorganisation wirken sich vor allem aufgrund der Zunahme des Tätigkeitsspielraums positiv auf das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit sowie auf Fehlzeiten und Fluktuationen aus.²⁹³ Einem Mangel an Selbstbestimmung, Freiheit und Anerkennung kann dadurch ebenso entgegen gewirkt werden, wie zu hohem Arbeitstempo und Überforderung, wodurch die Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden kann.²⁹⁴

▪ Aus- und Weiterbildung

Die verbesserten Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft aus. Folglich sollte lebenslanges Lernen von Unternehmen unterstützt werden.²⁹⁵ Weiterbildungsphasen müssen in der Lebensplanung angelegt sein, das heißt Auszeiten für Weiterbildungen sollten möglich sein und eingeplant werden.²⁹⁶ Im Rahmen lebensphasenorientierter Personalpolitik sind gleiche Chancen zur Weiterbildung für Männer und Frauen ein wesentlicher Aspekt. Die Anpassung der Zeiten für Weiterbildungen an familiäre Bedarfe stellt dabei ein wichtiges Kriterium dar, mithilfe

²⁹¹ Vgl. Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 89.

²⁹² Meifert, M. T./Kesting, M. (2004), S. 169.

²⁹³ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 142, 144.

²⁹⁴ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 48.

²⁹⁵ Vgl. BMFSFJ (2005a), S. 35, 28.

²⁹⁶ Vgl. Allmendinger, J. (2013), S. 35.

dessen dies gewährleistet werden kann.²⁹⁷ Aber auch älteren Arbeitnehmern darf der Weg zur Weiterbildung nicht versperrt werden. Nur so kann in Zeiten einer Wissensgesellschaft die Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden.²⁹⁸

▪ **Mitbestimmung**

„Die Gewinner sind Unternehmen mit einer Mitarbeiterkultur der Selbstorganisation, wo Hilfe gegeben, statt Macht ausgeübt wird.“²⁹⁹ Mitbestimmung der Mitarbeiter kann maßgebend durch die folgenden Gesichtspunkte erreicht werden:

- Abbau zu enger Arbeitsanweisungen
- Möglichkeit das Arbeitspensum selbst einzuteilen
- Möglichkeit der Arbeitsplatzgestaltung und –organisation, um diese an persönliche Bedürfnisse anzupassen³⁰⁰

Das Potential der Mitarbeiter kann nur mittels Mitgestaltungs- und Mitverantwortungsmöglichkeiten zur Geltung gebracht und ausgeschöpft werden.³⁰¹

▪ **Job Enlargement**

Die quantitative Aufgabenerweiterung durch die Übertragung weiterer, meist strukturell gleichartiger Arbeitsaufgaben wird als Job Enlargement bezeichnet. Ziel ist es hierbei, den Handlungsspielraum der Beschäftigten zu erweitern sowie Routine und Monotonie zu vermeiden.³⁰²

▪ **Job Enrichment**

Job Enrichment ist eine Form der Arbeitsinhaltsvergrößerung, bei der die persönliche Autonomie sowie der individuelle Entscheidungs- und Kontrollspielraum erweitert werden. Durch die gestiegene Qualifikation des Mitarbeiters geht eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit hervor, welche wiederum das individuelle Sicherheitsgefühl bestärkt.³⁰³ Besonders durch die vertikale Aufgabenerweiterung und der inhaltlichen

²⁹⁷ Vgl. Stangel-Meseke (2011), S. 65.

²⁹⁸ Vgl. Hormel, R/ Hiltl, M. (2004), S. 21.

²⁹⁹ Then, W. (1993), S. 71.

³⁰⁰ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 49.

³⁰¹ Vgl. Then, W. (1993), S. 71.

³⁰² Vgl. Rudow, B. (2011), S. 144.

³⁰³ Vgl. Jung, H. (2005), S. 207.

Veränderung der Arbeitstätigkeit kann durch diese Form der Arbeitsorganisation die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht und Fehlzeiten reduziert werden.³⁰⁴

- **Job Rotation**

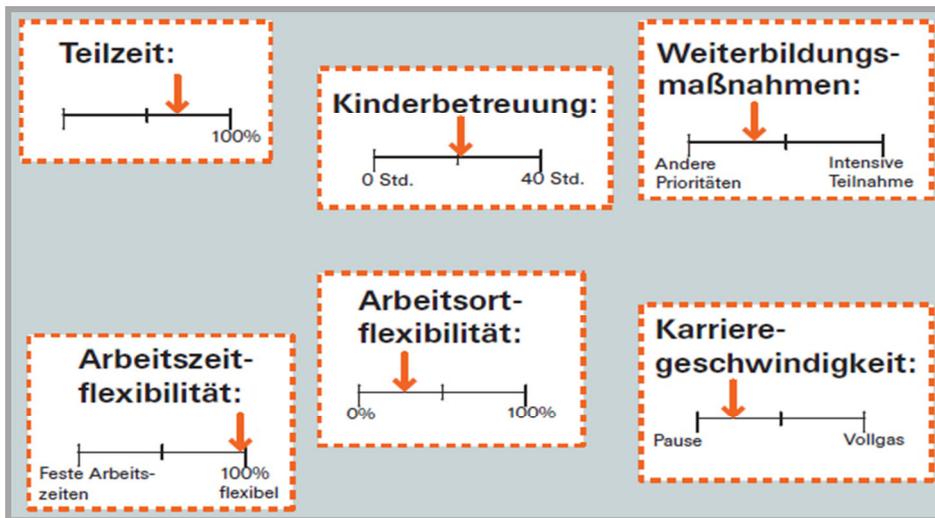
Unter Job Rotation wird ein systematischer Tätigkeitswechsel in definierter Zeit- und Reihenfolge an verschiedenen Arbeitsplätzen mit ähnlichem Qualifikationsniveau verstanden. Durch den Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel soll eine Verringerung der Monotonie, eine Vermeidung einseitiger körperlicher Belastungen und Beschwerden sowie die Erweiterung der Handlungskompetenz erzielt werden.³⁰⁵

Als Fazit lässt sich konstatieren, dass die breite Palette der WLB-Maßnahmen einen Lösungsansatz bietet, um auf die zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung zu reagieren. Selbst bestimmte Erwerbsbiographien, bei denen auf die sich stetig verändernden Lebensbedingungen und –bedürfnisse eingegangen wird, sind die Folge. Individuell gestaltbar für Unternehmen und Arbeitnehmer sind dabei die Parameter Geschwindigkeit der Karriere, Arbeitsort und –zeit sowie die Arbeitsbelastungen. Durch die Kombination dieser Parameter ergeben sich verschiedene, individuelle Karrieremöglichkeiten. Anstelle der klassischen Karriereleiter, welche sich durch reine Auf- oder Abwärtsbewegungen kennzeichnet, tritt ein Karrieregitter, bei dem unterschiedliche Wege, angepasst an die persönlichen Bedürfnisse, eingeschlagen werden können. Aufwärts-, Seitwärts-, oder auch Abwärtsbewegungen sind ebenso möglich wie Auszeiten.³⁰⁶ Ein von Wüst und Burkhart entwickeltes, individuell einstellbares Karrierecockpit (vergleiche Abbildung 19) kann dabei als ein geeignetes Instrument verwendet werden, um die entstehenden Karrieregitter zu handhaben. Sie beschränken die Anwendung des Modells zunächst auf Frauen, jedoch kann die Anwendung durchaus auch auf andere Beschäftigtengruppen, wie Berufseinsteiger, Männer und ältere Arbeitnehmer erweitert werden. Mithilfe des Karrierecockpits lassen sich für jeden Mitarbeiter individuelle, auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen finden.

³⁰⁴ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 144.

³⁰⁵ Vgl. Rudow, B. (2004), S. 244f.

³⁰⁶ Vgl. Kettler, B. (2011), S. 146f.

Abb. 19: Individuell einstellbares Karrierecockpit

Quelle: Wüst, K./Burkhart, B. (2011), S.42.

So können beispielsweise Eltern den Grad der Teilzeit, der Arbeitszeit und – ortflexibilität festlegen, die Wochenstundenzahl der Kinderbetreuung bestimmen und im Rahmen der Karrieregeschwindigkeit eine familienbedingte Pause einlegen. Indes können kinderlose Mitarbeiter und Berufsstarter in Vollzeit arbeiten und bei der Karrieregeschwindigkeit „Vollgas“ geben. Ältere Mitarbeiter können zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit den Grad der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bestimmen sowie den Grad der Teilzeit, um gegebenenfalls auf den Renteneintritt vorzubereiten.³⁰⁷ Insbesondere deshalb, weil kein Patentrezept für alle Mitarbeiter existiert, müssen WLB-Maßnahmen individuell zugeschnitten werden, was mithilfe des Karrierecockpits gewährleistet werden kann.³⁰⁸

Der Weg von der betrieblichen Gesundheitsförderung bis hin zur WLB muss aktiv gefördert werden. Dadurch wird das Individuum zum proaktiven und selbstständigen Akteur, der die vom Unternehmen gestellten Rahmenbedingungen und Instrumente nutzt, um präventiv eine Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen herzustellen. Erst wenn das Individuum selbst ein Bewusstsein für die Gesundheit und WLB für sich geschaffen hat und zum Beteiligten wird, kann das Unternehmen auf leistungsfähige Humanressourcen zurückgreifen.³⁰⁹

³⁰⁷ Vgl. Wüst, K./Burkhart, B. (2011), S. 42.

³⁰⁸ Vgl. Bird, J. (2003), eingesehen am 03.08.2013.

³⁰⁹ Vgl. Kastner, M. (2004), S. 96.

4.2.3 Projektstrukturplan erstellen

„Die Aufgabe der Projektstrukturplanung besteht darin, die Gesamtaufgabe in einzelne Elemente zu zerlegen.“³¹⁰ Ziel ist es, die Liefergegenstände des Projektes und der Projektarbeit in kleinere Komponenten zu zerlegen, um die Aufgaben besser managen zu können.³¹¹ Hierdurch soll die Vollständigkeit der Einzelaufgaben sichergestellt werden. Damit gilt der PSP als Grundlage für alle weiteren Pläne des Projektes.³¹² In Anhang fünf befindet sich für das Projekt einer WLB-Konzeption ein beispielhafter PSP.

4.2.4 Kosten schätzen

„Kosten schätzen ist der Prozess zur Schätzung der Geldmittel, die zur Erledigung der Projektvorgänge benötigt werden.“³¹³

Die Einführung personalpolitischer Maßnahmen, insbesondere solcher zur Förderung der WLB, ist stets mit Kosten und Risiken verbunden.³¹⁴ Die Kosten-Nutzen-Kalkulation erweist sich in diesem Zusammenhang als sehr diffizil, da die Kosten ökonomischer Art und aus diesem Grund quantifizierbar sind. Demgegenüber steht jedoch die Nutzenkomponente, die einen eher qualitativen Charakter aufweist und nicht direkt messbar ist.³¹⁵ So lautet das betriebswirtschaftliche Ziel der Unternehmen bei der Einführung von WLB-Maßnahmen die Erfassung und Realisierung von Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Die ideellen Ziele wie die Erhöhung von Motivation, Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität sowie eine Imagesteigerung werden sich nur indirekt auf eine betriebliche Kalkulation niederschlagen. Aus diesem Grund erscheint eine solche Personalstrategie oftmals als eine betriebliche Sozialpolitik und nicht als eine Investition, die betriebswirtschaftlich lohnenswert ist.³¹⁶ Die Kosten eines Projektes zur Umsetzung von WLB-Maßnahmen werden unter anderem durch folgende Komponenten verursacht:

- Entwicklungskosten für Maßnahmen

³¹⁰ Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2011), S. 138.

³¹¹ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 49.

³¹² Vgl. Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2011), S. 138.

³¹³ Project Management Institute (2008), S. 52.

³¹⁴ Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 116.

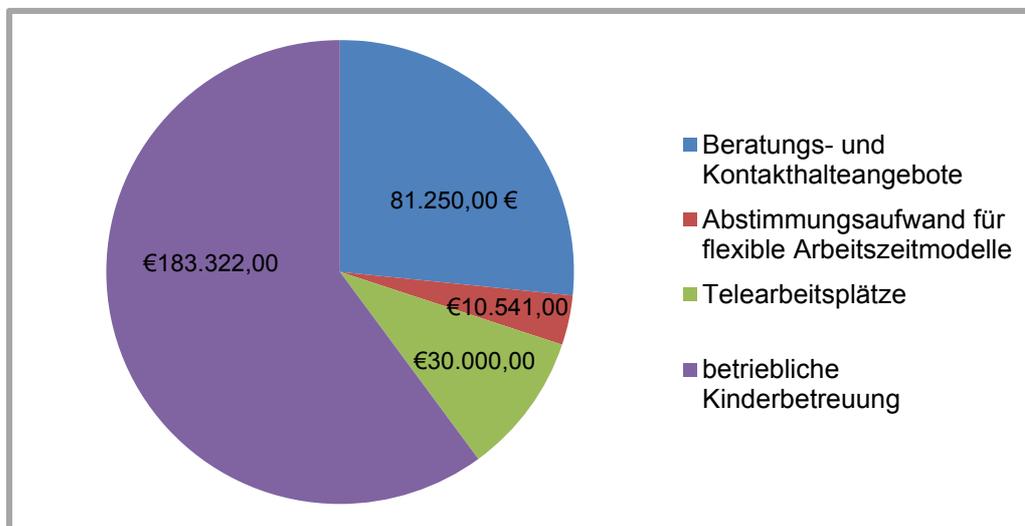
³¹⁵ Vgl. Blahopulou, J. (2012), S. 85.

³¹⁶ Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 116f.

- Sach- und Personalkosten
- Aufwand für die Begleitung durch das Personalwesen
- Betriebskosten
- Kosten für Managementtraining und Qualifizierung der Führungskräfte
- Einschränkung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens
- Möglichkeiten des Missbrauchs von Maßnahmen³¹⁷

Im Rahmen einer Untersuchung der Prognos AG für das BMFSFJ wurden zehn mittelgroße Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Regionen, die für familienbewusste Personalpolitik bekannt sind, auf den Wirkungsgrad der familienbewussten Maßnahmen hin analysiert. Dabei wurde den hierfür entstandenen Kosten der realisierte Nutzen gegenübergestellt. Auf Basis dieser Daten wurde eine realitätsnahe Modellrechnung für eine fiktive Familien-GmbH erstellt, die 1.500 Mitarbeiter beschäftigt und eine dem Bundesdurchschnitt entsprechende Personalstruktur aufweist.³¹⁸

Abb. 20: Maßnahmenkosten für die Familien-GmbH



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BMFSFJ (2005b), S. 30.

Bei den Beratungs-, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogrammen für Eltern und Beschäftigte in Elternzeit entstehen vorrangig Personalkosten für internes und externes Personal (z.B. Frauenbeauftragte im Unternehmen, Personalabteilung,

³¹⁷ Ifb (2004), S. 59.

³¹⁸ Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 117.

externe Berater). Teilzeit verursacht mit der Personalabteilung und dem direkten Vorgesetzten einen erhöhten Aufwand. Für die Abstimmung und Einführung eines individuellen Teilzeitmodells sind circa zwei Personentage beziehungsweise ein Personalaufwand in Höhe von 600 Euro notwendig. Die Telearbeit verursacht Sach- und Personalkosten, von denen jedoch die eingesparten Kosten der Büroarbeitsplätze abzuziehen sind. Der größte Kostenblock entsteht durch die betriebliche Kinderbetreuung. Im Rahmen dessen sind betriebseigene Kinderbetreuungsplätze am kostenintensivsten, wobei die Kosten abhängig von den täglichen Öffnungszeiten und dem Alter der Kinder sind (je jünger, desto höher die Kosten).³¹⁹ Das aus den familienfreundlichen Maßnahmen realisierbare Einsparpotential beläuft sich bei der Familien-GmbH auf 379.796 Euro. Diese gehen aus der Senkung der Kosten für Überbrückung von Ausfallzeiten, Fluktuationen, Wiedereingliederungen und Personalwiederbeschaffung hervor. Daraus ergibt sich eine Kosten-Nutzen-Differenz in Höhe von 75.384 Euro.³²⁰

Doch die Realisierung eines WLB-Konzeptes muss nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden sein. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen sind individuelle Absprachen aufgrund des engen Kontaktes zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten leichter realisierbar. Dadurch ist es angemessener auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen und Konflikte zwischen Work und Life zu reduzieren. Unternehmen müssen erkennen, dass WLB keinen Luxus, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit darstellt.³²¹ „Erst wenn ein Unternehmen sich mit den Kosten auseinandersetzt, die entstehen, weil die Balance von Beruf und Privatleben unberücksichtigt bleibt, wird erkennbar, was eine Maßnahme oder ein Maßnahmenportfolio kosten darf, damit alle Beteiligten davon profitieren.“³²²

4.2.5 Personalbedarfsplan entwickeln

Dieser Prozess stellt die Personalbedarfsplanung sicher. Es werden Projektrollen und Verantwortlichkeiten festgelegt sowie erforderliche Kenntnisse bestimmt. Das heißt, es wird dargelegt, welche Personen mit welchen Fähigkeiten und welchem

³¹⁹ Vgl. BMFSFJ (2005b), S. 21ff.

³²⁰ Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 118; Vgl. BMFSFJ (2005b), S. 32.

³²¹ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 70.

³²² Ebenda, S. 70.

Wissen benötigt werden, um das Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu bringen.³²³ Die personellen Ressourcen werden zum einen durch das Projektteam selbst abgedeckt, zum anderen gewährleistet ein SK „BGM“ die „Planung, Steuerung und Koordination aller Aktivitäten zum Gesundheitsmanagement im Unternehmen“³²⁴. Aber auch jedes Individuum im Unternehmen selbst muss etwas für seine persönliche WLB machen.³²⁵ Für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung einer WLB-Konzeption ist die Partizipation aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens zielführend.³²⁶

▪ **Steuerungskreis „BGM“**

Da WLB einen Teilaspekt des BGM darstellt, ist das Thema in dem SK fester Bestandteil. Abbildung 21 zeigt dabei den personellen Aufbau eines solchen SK, welches das Zentralorgan des BGM und somit auch der WLB darstellt. Der SK tagt in regelmäßigen Abständen, wobei die Sitzungen vierteljährlich stattfinden.³²⁷ Bei Bedarf können zu dem SK BGM auch externe Kooperationspartner hinzu gezogen werden. So beispielsweise Vertreter von Krankenkassen und Unfallkassen. Dies gewährleistet einen Zugang zu weiteren finanziellen, wie auch personellen Ressourcen aber auch zum Know-How externer Fachleute.³²⁸ Zu den Betriebsbeauftragten zählen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Suchtbeauftragte.³²⁹ Die Geschäftsführung ist Ansprechpartner für alle strategischen Belange und Entscheidungen im BGM und der WLB und ist somit verantwortlich für die Übereinstimmung der WLB-Maßnahmen mit den Zielen und der Kultur des Unternehmens. Der Betriebsrat bildet die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Bezug auf gesundheits- und sicherheitsrelevante Sachverhalte.³³⁰

³²³ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 218.

³²⁴ Rudow, B. (2011), S. 224.

³²⁵ Vgl. Hofmann, V. (2008), S. 45.

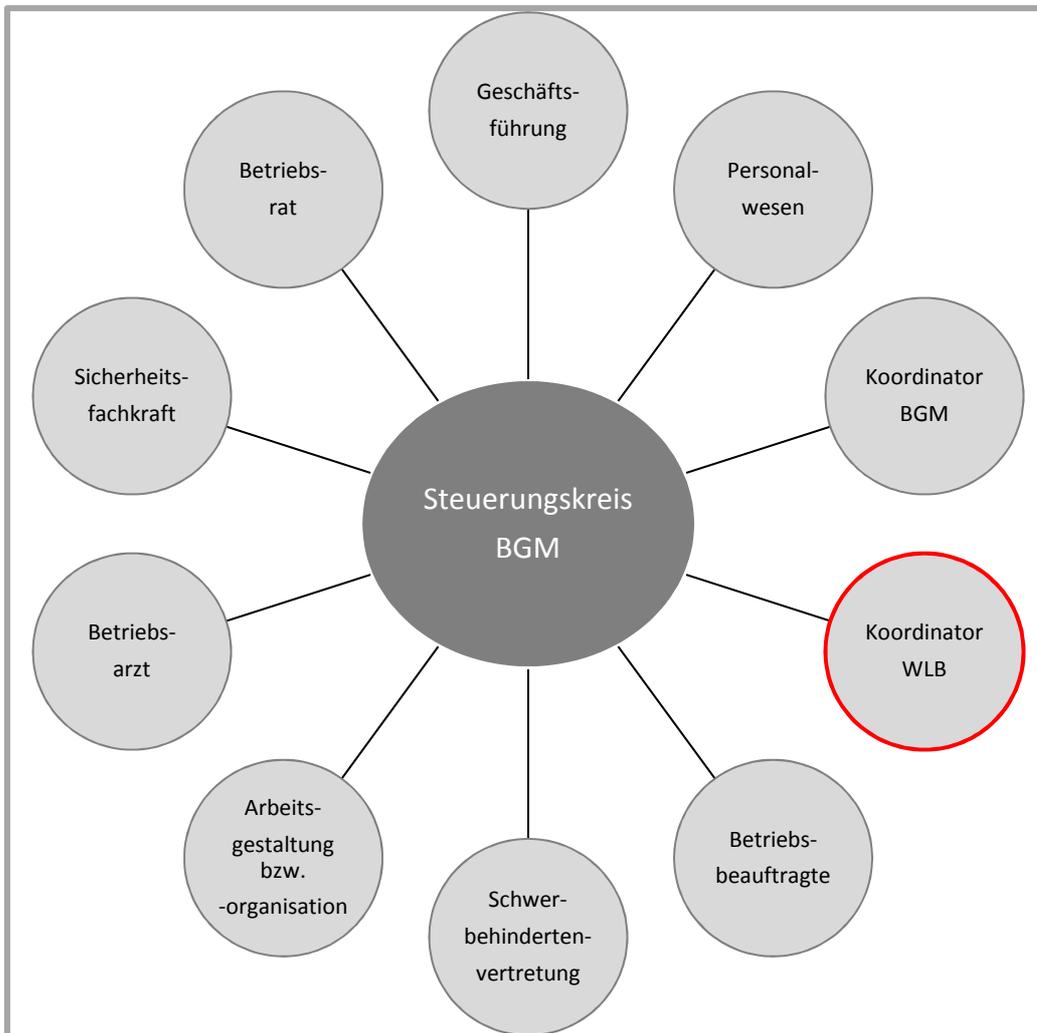
³²⁶ Vgl. Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009), S. 30.

³²⁷ Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 10.

³²⁸ Vgl. Stumpf, S. (2013), S. 23.

³²⁹ Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 10.

³³⁰ Vgl. Rudow, B. (2004), S. 325.

Abb. 21: Aufbau Steuerungskreis „BGM“

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mollenkopf, C. (2007), S. 10.

Das Personalwesen übernimmt Koordinations-, Organisations- und Verwaltungsaufgaben, wodurch es eine gewisse übergeordnete Stellung einnimmt. Der Betriebsarzt ist für die medizinische Versorgung der Mitarbeiter zuständig, wohingegen die Sicherheitsfachkraft Verpflichtungen nach dem Arbeitssicherheitsgesetz wahrnimmt und beispielsweise Unfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vorbeugen soll. Die Arbeitsgestaltung bzw. -organisation wird von Arbeitswissenschaftlern wie Ergonomen und Arbeitspsychologen durchgeführt, die eine gesundheitsschützende und wlb-fördernde Arbeitsgestaltung sicherstellen soll.³³¹ Die Geschäftsführung benennt

³³¹ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 224.

sowohl einen „Kordinator BGM“ als auch einen „Kordinator WLB“. Letzterer ist Ansprechpartner für alle Beteiligten und Mitarbeiter des Unternehmens und berichtet dem SK regelmäßig über den Stand und über Probleme bei der Umsetzung von WLB-Maßnahmen. Somit nimmt er eine zentrale Rolle ein. Die Koordinatoren für BGM und WLB sollten aus diesem Grund ein hohes Maß an Kommunikations-, Einfühlungs- und Moderationsvermögen wie auch Diplomatie aufweisen. Zu den Aufgaben des SK gehören die Entwicklung und Festlegung von Zielvereinbarungen sowie Betriebsvereinbarungen in Bezug auf BGM und WLB, ebenso wie die Festlegung des Programms für WLB. Damit verbunden ist die Genehmigung der benötigten Ressourcen, die Festlegung der Zuständigkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen sowie deren Überwachung.³³² Der Steuerkreis unterstützt somit die Projektarbeit und sorgt für eine Vernetzung und einen Wissensaustausch unter den Mitarbeitern und Experten.³³³

„Work-Life-Balance wird im Unternehmen top-down umgesetzt, versiegt aber zunehmend im mittleren Management, da dort die Fremdbestimmung zunimmt.“³³⁴ Um diesem Problem entgegen zu wirken, eignet sich die Durchführung regelmäßiger, jährlich stattfindender Gesundheitszirkel. Auf diese Weise kann der Einbezug der Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen gewährleistet werden. Im Rahmen dessen beschäftigen sich die Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen und wlb-beeinträchtigenden Arbeitsbedingungen ihres Arbeitsumfelds und erarbeiten gemeinsam Lösungen und Verbesserungsvorschläge.³³⁵ Verantwortlich für die Gesundheitszirkel sind die jeweiligen Abteilungsleiter. Gegebenenfalls können sie einen Moderator anfordern. Dies kann beispielsweise der Koordinator für BGM oder WLB sein.³³⁶

▪ Die Verantwortung der Führungskräfte

Da Führungskräfte grundlegende Entscheidungen treffen und eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter einnehmen, spielen sie in Veränderungs- und

³³² Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 10ff.

³³³ Vgl. Teresak, D. (2011), S. 56.

³³⁴ Hofmann, J. V. (2008), S. 45.

³³⁵ Vgl. Müller, E./Osing, S. (2000), S. 91.

³³⁶ Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 17.

Modernisierungsprozessen eine entscheidende Rolle.³³⁷ Im BGM haben sie die wichtigste Aufgabe und beeinflussen den Erfolg des Projektes zur WLB maßgebend, da sie den Mitarbeitern Werte und Normen vorleben, somit die Unternehmenskultur prägen und die Vision des Unternehmens vermitteln.³³⁸ In diesem Zusammenhang muss eine Führungskultur geschaffen werden, bei der die Führungskräfte die WLB-Maßnahmen selber vorleben und diese infolgedessen top-down umgesetzt werden. Ihre Einstellung in Bezug auf Arbeitsverhalten, Arbeitszeit und –ort beeinflusst in starkem Maße das Verhalten ihrer Mitarbeiter.³³⁹ Zudem ist es wesentlich, dass die Führungskräfte wirtschaftliche Ziele wie auch eine Mitarbeiterorientierung gleichermaßen verfolgen. Sie sollten demnach einerseits wirtschaftlich handeln, andererseits aber auch für die persönlichen Belange ihrer Mitarbeiter sensibilisiert und über mögliche Handlungsmöglichkeiten informiert sein, um ihnen individuelle, lebensphasengerechte Lösungen anbieten zu können. Folglich sind die Führungskräfte in hohem Maße für die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, für die konkrete Umsetzung der WLB-Maßnahmen und somit für den Erfolg des Projektes verantwortlich.³⁴⁰

▪ **Die Verantwortung der Mitarbeiter**

Auch die Mitarbeiter selbst müssen mit ihrem Verhalten die eigene Gesundheit fördern und einen Ausgleich zwischen Work und Life herstellen. Es reicht nicht nur aus, unternehmensseitige WLB-Maßnahmen anzubieten. Ein gesundheitsbewusstes und –förderliches Verhalten muss auch über die Unternehmensgrenzen hinweg, im Privatleben, erfolgen. Mithilfe von Sport, was den wichtigsten Ausgleichsfaktor zum Beruf darstellt, kann beispielsweise Stress abgebaut und die körperliche Fitness gestärkt werden.³⁴¹ Zudem weisen sportlich Aktive eine höhere Zufriedenheit auf und sind weniger von Ängsten und Depressionen betroffen. Körperliche Aktivität dient als Notwendigkeit für den Erhalt und die Wiederherstellung der eigenen Gesundheit wie auch der persönlichen Leistungsfähigkeit und stellt damit einen

³³⁷ Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 114.

³³⁸ Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 6.

³³⁹ Vgl. Hofmann, J. V. (2008), S. 23.

³⁴⁰ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 150.

³⁴¹ Vgl. Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009), S. 29.

bedeutenden Teil der WLB dar.³⁴² Aber auch eine gesunde, regelmäßige Ernährung, ausreichend Schlaf und Erholungsmöglichkeiten sollten von den Individuen beachtet und verfolgt werden. Der Konsum von Alkohol, Schlaftabletten oder Beruhigungsmitteln ist hingegen gesundheitsschädigend und hemmend für die eigene WLB.³⁴³ Denn Herzerkrankungen, Bluthochdruck, Diabetes und Schlaganfälle sind häufig auf Bewegungsmangel, ungesunde Ernährung und Rauchen zurückzuführen und können somit durch das eigene Verhalten maßgeblich beeinflusst werden.³⁴⁴ Notwendige Bedingung für ein gesundheitsbewusstes Verhalten sind indes Gesundheitswissen und –einstellungen, welche schließlich auch in die Tat umgesetzt werden müssen. Der Mitarbeiter muss sich kritisch mit seinen persönlichen Einstellungen auseinandersetzen. So zum Beispiel mit den Einstellungen zum eigenen Körper, zur Arbeit, zur Freizeit und zu persönlichen Krankheitssymptomen. Im Rahmen von Seminaren und Workshops kann dieser Notwendigkeit gezielt nachgegangen werden. Gesundheit und WLB müssen als zentrale Lebenswerte begriffen werden. Meinungen, Überzeugungen und Normen bezüglich gesundheitlicher Problemstellungen können dabei maßgebend durch Unternehmen beeinflusst werden.³⁴⁵ Bei der Betrachtung der eigenen WLB muss jedoch auch das persönliche Umfeld der Mitarbeiter mit einbezogen werden. So beeinflussen beispielsweise auch die familiäre Situation und die Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort die Zufriedenheit wie auch die Gesundheit des Mitarbeiters. Zusammenfassend ergeben sich Ansatzpunkte sowohl für jedes einzelne Individuum als auch für die Unternehmen, um das Potential einer gesunden und ausgeglichenen Lebensführung für die WLB und Leistungsfähigkeit auszuschöpfen.³⁴⁶

4.2.6 Qualität planen

Hierunter wird der Prozess der Identifizierung von Qualitätsanforderungen für das Projekt und das Produkt verstanden.³⁴⁷ Die Qualität wie auch der Erfolg des Projektes kann durch die Ausrichtung der Projektarbeit an dem von Deming

³⁴² Vgl. Lümke, D. (2004), S. 196, 200f.

³⁴³ Vgl. Stock-Homburg, R./Roederer, J. (2009), S. 29.

³⁴⁴ Vgl. Lümke, D. (2004), S. 198.

³⁴⁵ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 210f.

³⁴⁶ Vgl. Lümke, D. (2004), S. 200, 210.

³⁴⁷ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 52.

entwickelten PDCA-Zyklus (plan, do check, act) erhöht werden. Eine fortlaufende Verbesserung wird hierbei durch die Wahrnehmung der Managementaufgaben Planung, Durchführung und Kontrolle realisiert. Bei der Planung zur Erfolgsmessung und Evaluation der WLB-Konzeption sollten zwei Perspektiven berücksichtigt werden. Zum einen die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter, zum anderen die objektive Wirklichkeit.³⁴⁸ Eine Möglichkeit, bei der die Qualität der entwickelten und eingeführten WLB-Maßnahmen geplant und sichergestellt werden kann, besteht in der Implementierung eines betrieblichen Vorschlagswesens. In diesem Zusammenhang wird die Belegschaft dazu aufgerufen Verbesserungsvorschläge, insbesondere zu Themen des BGM und der WLB, einzureichen. Mittels einer „Betriebsvereinbarung betriebliches Vorschlagswesen“ soll geregelt werden, wie und wo die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge einreichen können, wer sie bewertet, wie sie prämiert und schließlich umgesetzt werden. Dabei soll ein festes Prämiensystem als Anreizsetzung zum Tragen kommen. Beispielsweise können die Vorschläge mittels eines Kummerkastens im Unternehmen entgegen genommen werden.³⁴⁹ Aber auch via einer entsprechenden Rubrik im Intranet sollten Mitarbeiter ihre Vorschläge abgeben können.³⁵⁰ Ein stärkeres Commitment und eine gesteigerte Motivation sind Indikatoren für die psychologische Komponente des Konzepterfolges. Feedbackbögen und Interviews sind geeignete Instrumente zur Messung dieser Faktoren. Die ökonomische Komponente des Erfolges kann mithilfe einer Risikofaktorenanalyse oder regelmäßiger Gesundheitscheckups erfasst werden. Anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs kann der Erfolg ermittelt werden.³⁵¹

4.2.7 Kommunikation planen

In diesem Prozess wird der Informationsbedarf hinsichtlich des Projektes seitens der Stakeholder festgestellt. Somit wird auf deren Informations- und Kommunikationsbedarf reagiert. Dazu muss festgelegt werden, wer welche Informationen benötigt. Um eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten, müssen die erforderlichen Informationen mit den richtigen Mitteln, zur richtigen Zeit und mit

³⁴⁸ Vgl. Palsherm, I./Berger, L. (2010), S. 24f.

³⁴⁹ Vgl. Mollenkopf, C. (2007), S. 19.

³⁵⁰ Vgl. Sommer, G./Henssler, O.-T. (2010), S. 25.

³⁵¹ Vgl. Palsherm, I./Berger, L. (2010), S. 25f.

der richtigen Wirkung verteilt werden.³⁵² Das Konzept einer WLB kommt jedoch nicht zum Tragen, wenn die Mitarbeiter die angebotenen Maßnahmen nicht nutzen beziehungsweise über die Angebote gar nicht informiert sind. Aus diesem Grund ist die Kommunikation zwischen allen Beteiligten maßgebend für den Erfolg des Konzeptes.³⁵³

Mithilfe der internen Kommunikation können die Leitbilder, Visionen, Aufgaben und Ziele im Rahmen der WLB-Konzeption transparent gemacht werden, wodurch die Akzeptanz erhöht werden kann.³⁵⁴ Es müssen die verschiedenen Zielgruppen definiert und zielgruppenkonforme Botschaften erarbeitet werden. Die Möglichkeiten der Medien, über die die Informationen verteilt werden können, sind dabei sehr breit gefächert. Informationen können mittels einer Rubrik in der Mitarbeiterzeitung, einer Informationsplattform im Intranet bis hin zu Vorträgen und zielgruppen- und themenspezifischen Broschüren verteilt werden.³⁵⁵ Dabei ist es wichtig, dass die interne Kommunikation nicht nur zur Informationsverteilung dient, sondern auch zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter anregt.³⁵⁶ Denkbar ist in Verbindung mit dem Intranet eine Feedbackmöglichkeit für Mitarbeiter zu implementieren. So können die Arbeitnehmer durch Lob und Beschwerden das BGM und die WLB aktiv mitgestalten.³⁵⁷ In regelmäßigen Abständen kann mithilfe von Rundmails an alle Mitarbeiter die Informationsverteilung flächendeckend erfolgen. Durch diese zyklische Thematisierung von WLB im Unternehmen soll eine Sensibilisierung des Themas erreicht werden, da das Angebot von Maßnahmen allein kein Garant für einen gesunden und ausgewogenen Lebensstil ist.³⁵⁸ Besonders Führungskräfte müssen über die möglichen Handlungsspielräume regelmäßig informiert werden, damit sie besser agieren und ihren Mitarbeitern individuelle, lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle zur Verfügung stellen können. Beispielsweise eignet sich dazu ein WLB-Argumentationspapier, das die Benefits aufzeigt, die aus dem Konzept resultieren. Das Thema WLB sollte zudem stets ein Bestandteil in Managermeetings

³⁵² Vgl. Project Management Institute (2008), S. 251f.

³⁵³ Vgl. Stumpf, S. (2013), S. 23.

³⁵⁴ Boegner, T. (2010), S. 84.

³⁵⁵ Kettler, B. (2010), S. 149f.

³⁵⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 84.

³⁵⁷ Vgl. Sommer, G./Henssler, O.-T. (2010), S. 25.

³⁵⁸ Vgl. Stumpf, S. (2013), S. 23.

sein, um es somit fest in die Unternehmensstrategie integrieren zu können. Aber auch die Integration von WLB in der Führungskräfteentwicklung kann einen Teil des Kommunikationsbedarfes abdecken, wenn es Thema von Führungskräfte-seminaren ist.

Ferner ist auch die externe Kommunikation wichtig, um Bewerber, Kunden, Stakeholder und die allgemeine Öffentlichkeit Informationen zur Verfügung zu stellen und um ein einheitliches Unternehmensbild in der Öffentlichkeit zu vermitteln. Es muss ein eindeutiges Profil von BGM und WLB im Unternehmen entwickelt werden, damit sich diese Themen als feste Bestandteile in der Unternehmenskultur verankern.³⁵⁹ Informationsträger wie beispielsweise die Pressearbeit, die Homepage und Veranstaltungen sind hierfür geeignet.³⁶⁰ Ein beispielhafter Kommunikationsplan soll anhand der folgenden Tabelle vorgestellt werden.

Tab. 3: Kommunikationsplan

Zielgruppe WER?	Kommunikationsinhalt WAS?	Medien WIE?	Zeit WANN?
Alle Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> - Information über das Projekt - Projekterfolge - Kommunikation aller angebotenen WLB-Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzeitung - Intranet - E-Mail - Vorträge - Aktionsstage 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Monatlich ➔ Dauerhaft ➔ Monatlich ➔ Vierteljährlich ➔ Vierteljährlich
Berufseinsteiger	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen zu den Themen BGM und WLB im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Willkommensmail - Einsteigerworkshop 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Zum Arbeitsbeginn ➔ Halbjährlich
Eltern	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, Elternzeit, Elternschaft, Entlastungsstrategien, Beratungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> - Beratungsgespräche - Elternbriefe nach der Geburt eines Kindes - Elternworkshops 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Nach Bedarf ➔ Nach Geburt ➔ Jährlich

³⁵⁹ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 150.

³⁶⁰ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 84.

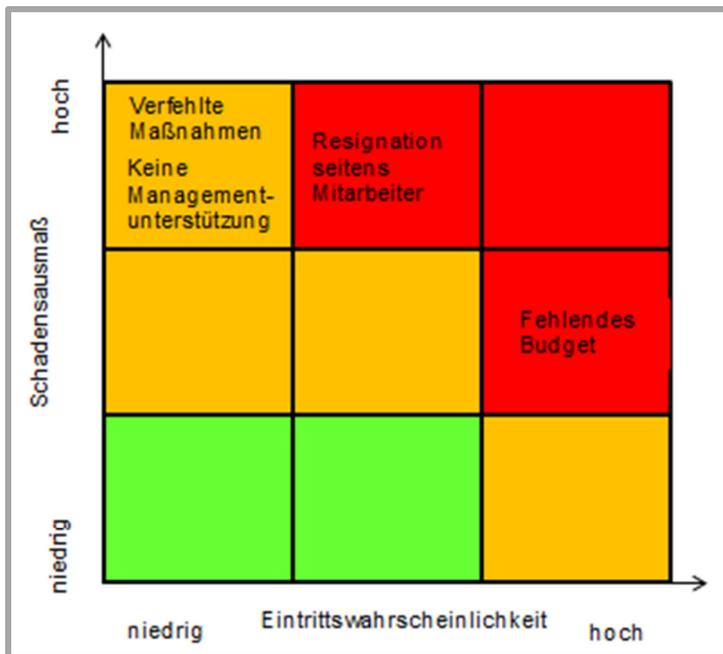
Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr	- Arbeitszeitgestaltung und -organisation	- Welcome-Meeting	➔ Jährlich
Führungskräfte	- Toolbox mit Erläuterungen zu Arbeitszeitmodellen, Karrieremöglichkeiten, Serviceangeboten, Benefits von BGM + WLB -	- Führungskräfte-seminare - Argumentationspapier	➔ Halbjährlich ➔ Dauerhaft
Geschäftsführung	- Projektstatusbericht	- Meetings	➔ Monatlich
Betriebsrat	- Projektstatusbericht -	- Meetings	➔ Monatlich
Bewerber	- Informationen zu den Themen BGM + WLB - Unternehmensleitbild -	- Homepage - Messeauftritte	➔ Dauerhaft ➔ Zu Messeterminen

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.8 Risikomanagement

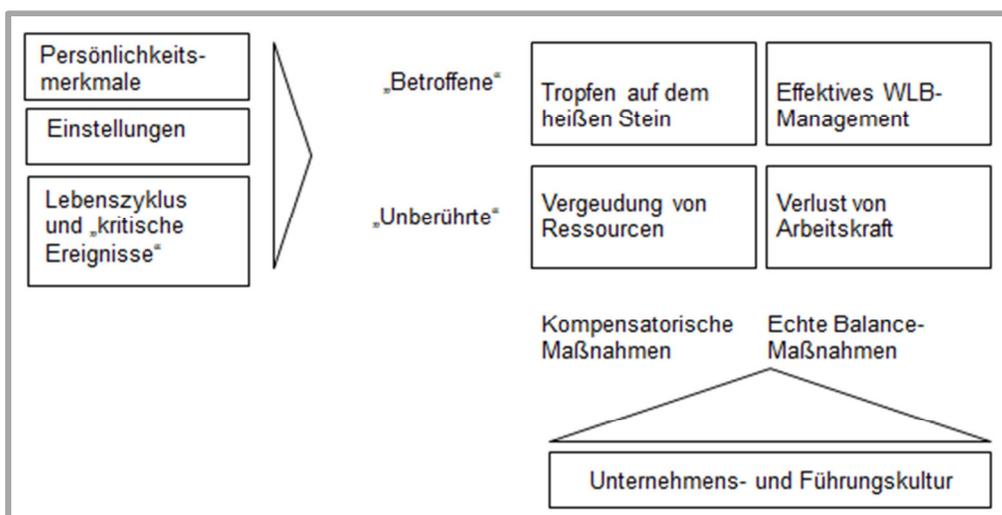
In der Projektplanungsgruppe fallen unter das Gebiet Risikomanagement die Prozesse „Risikomanagement planen“, „Risiken identifizieren“, „qualitative Risikoanalyse durchführen“, „quantitative Risikoanalyse durchführen“ und „Risikobewältigungsmaßnahmen planen“. Folglich geht es um die Identifikation der Risiken, die sich auf den Projekterfolg auswirken können und deren Priorisierung. Anhand der folgenden Risikomatrix wurden Risiken im Zusammenhang mit der Einführung einer WLB-Konzeption im Unternehmen ermittelt und bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß kategorisiert.³⁶¹

³⁶¹ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 54f, 282.

Abb. 22: Risikomatrix

Quelle: Eigene Darstellung.

Um dem Risiko vorzubeugen, Ressourcen für WLB-Maßnahmen zu verschwenden und dementsprechend passgenaue Lösungen für Mitarbeiter anbieten zu können, ist es ratsam eine Kategorisierung der Maßnahmen vorzunehmen. Zur Veranschaulichung dient Abbildung 23.

Abb. 23: Kategorisierung von WLB-Maßnahmen

Quelle: Kaiser, S./Reindl, C./Stolz, M. L.(2010), S. 72.

Sie können in kompensatorische und echte Balance-Maßnahmen unterteilt werden. Mithilfe kompensatorischer Maßnahmen wird vorrangig versucht, auf Symptome von bestehenden WLB-Konflikten zu reagieren. Echte WLB-Maßnahmen hingegen haben als Ziel, den Interrollenkonflikt tatsächlich zu vermindern und vorzubeugen. Zudem benötigt nicht jeder Mitarbeiter dieselben Maßnahmen und auch nicht zur selben Zeit. Daher kann zwischen „Betroffenen“ und „Unberührten“ unterschieden werden. Inwiefern Maßnahmen benötigt werden, hängt dabei von der Persönlichkeit, den individuellen Einstellungen wie auch von aktuellen kritischen Ereignisse bzw. dem eigenen Lebenszyklus ab. Kompensatorische Maßnahmen wirken bei „Betroffenen“ oft nur als „Tropfen auf dem heißen Stein“, wohingegen sie bei „Unberührten“ eine Vergeudung von Ressourcen darstellen, da diese keinen Bedarf an WLB-Maßnahmen haben. Bei echten Maßnahmen würde es sogar den freiwilligen Verzicht des Unternehmens auf die Arbeitskraft des Beschäftigten bedeuten. Erst wenn echte WLB-Maßnahmen auf „Betroffene“ und deren Bedürfnisse zugeschnitten und angeboten werden, können die Maßnahmen den gewünschten Nutzen bringen und ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielen, sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen.³⁶²

4.3 Projektausführung

In der Phase der Projektausführung dienen die in der Planungsphase erarbeiteten Kenntnisse als Grundlage für eine systematische Erarbeitung der definierten Projektziele. Die gemäß Projektmanagementplan definierten Vorgänge werden hier durchgeführt. Dazu gehören auch Prozesse wie die Abstimmung von Personal und Ressourcen, die Durchführung der Qualitätssicherung, die Informationsverteilung und das Managen der Stakeholdererwartungen.³⁶³

4.3.1 Projektdurchführung lenken und managen

„Projektdurchführung lenken und managen ist der Prozess zur Durchführung von Arbeiten, die im Projektmanagementplan definiert sind, um die Projektzielvorgaben

³⁶² Vgl. Kaiser, S./Reindl, C./Stolz, M. L.(2010), S. 72.

³⁶³ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 55.

zu erreichen.“³⁶⁴ Es geht um die konkrete Umsetzung des in der Planungsphase definierten Maßnahmekatalogs und darauf aufbauend um die Realisierung der definierten Ziele. Dabei wird das Programm zentral von der Personalabteilung gesteuert und die Verantwortung in die einzelnen Bereiche delegiert, um das Thema im unternehmerischen Handeln zu verankern und um von den Mitarbeitern gelebt zu werden. Dies stellt einen wichtigen Faktor für den Erfolg des WLB-Konzeptes dar. Zudem wirkt sich auch die Existenz eines zentralen Projektbüros als Schaltstelle zur Abstimmung und zur Informationsversorgung im Rahmen der Projektarbeit positiv auf den Projekterfolg aus.³⁶⁵ Weiterhin sollte während der Durchführungsphase WLB immer wieder thematisiert werden, um zu demonstrieren, dass es ein dauerhaftes Thema für das Unternehmen darstellt.³⁶⁶ Die Umsetzung der Maßnahmen sollte in den einzelnen Teilschritten stets eng verfolgt und die Belegschaft kontinuierlich über den Projekterfolg informiert werden. Durch diese Faktoren kann der Projekterfolg maßgebend beeinflusst werden.³⁶⁷

4.3.2 Personalmanagement in der Ausführungsprozessgruppe

„Erfolgreiche Teams machen Projekte erfolgreich.“³⁶⁸ Das Personalmanagement in der Ausführungsprozessgruppe umfasst die Prozesse „Projektteam zusammen stellen“, „Projektteam entwickeln“ und „Projektteam managen“. Für das Projekt zur Entwicklung einer WLB-Konzeption sollte das Projektteam aus Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen bestehen, um zum einen unterschiedliche fachliche Kompetenzen zu vereinen und zum anderen um die Akzeptanz des Projektes zu erhöhen sowie das Projekt in den Abteilungen zu popularisieren.³⁶⁹ Die Zusammensetzung des Teams ist im Projektauftrag aufgelistet. Um über den Projektstatus, Probleme und Fortschritte berichten zu können, findet sich das Projektteam einmal im Monat zu einem Meeting zusammen.

Um das Projektteam zu entwickeln und zu managen ist es wichtig, die Mitglieder motivieren zu können, regelmäßig Feedback zu geben und bei Bedarf Unterstützung

³⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 57.

³⁶⁵ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 153.

³⁶⁶ Vgl. Teresak, D. (2011), S. 59.

³⁶⁷ Vgl. Kettler, B. (2010), S. 153.

³⁶⁸ Jurisch, T./Zitzewitz, J. (2006), S. 21.

³⁶⁹ Vgl. Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 61.

zu leisten. Gute Leistungen sollten seitens des Projektmanagers anerkannt und belohnt werden. Für eine effektive Teamarbeit ist eine offene und effektive Kommunikation wie auch Vertrauen unter den Mitgliedern richtungsweisend. Es sollte konstruktiv Kritik geübt werden können und um ein effektives Problemlöseverhalten und eine schnelle Entscheidungsfindung voranzutreiben, sollte der Projektleiter Soft Skills wie eine gute Kommunikation- und Konfliktbewältigungsfähigkeit, Verhandlungsstärke und eine außerordentliche Führungskompetenz besitzen.

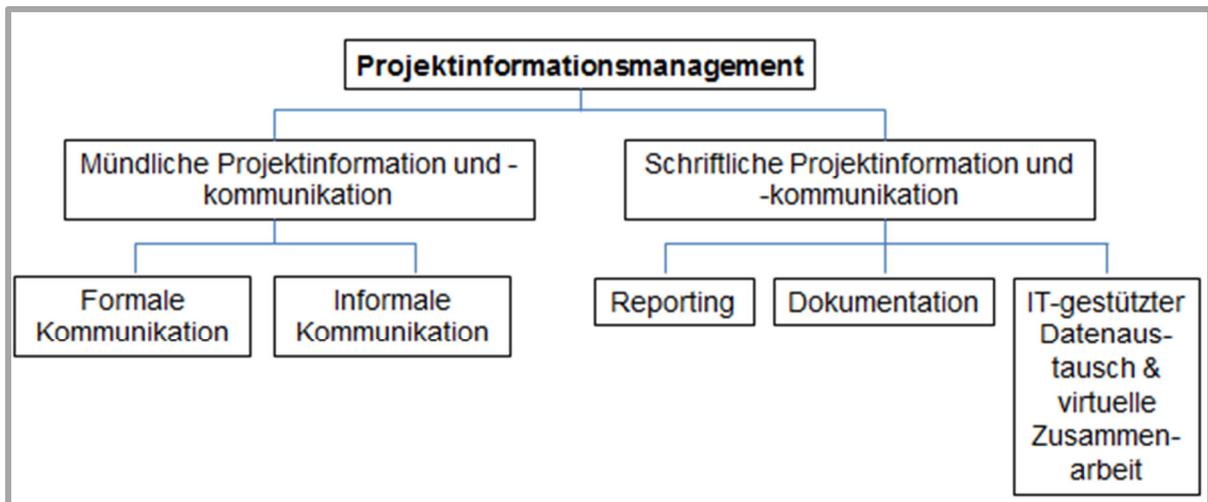
4.3.3 Kommunikationsmanagement in der Ausführungsprozessgruppe

Wie in der Planung spezifiziert, müssen in dieser Projektphase die relevanten Informationen an die entsprechenden Stakeholder verteilt werden.³⁷⁰ Der Erfolg eines Projektes wird maßgeblich dadurch beeinflusst, ob die richtigen Informationen den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt, in den richtigen Abständen, in der richtigen Qualität mithilfe des richtigen Mediums übermittelt werden.³⁷¹ Grundlage hierfür bildet der in der Planungsphase erarbeitete Kommunikationsplan, anhand dessen die Kommunikation ausgerichtet wird. Jedoch muss auf die Beachtung des optimalen Grades an Informationsversorgung geachtet werden, um eine Unter- oder Überversorgung mit Informationen zu verhindern. Die unterschiedlichen Zielgruppen haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse, was eine intensive Beschäftigung mit deren Bedürfnissen impliziert. Das Projektinformationsmanagement unterscheidet grundsätzlich, wie in Abbildung 24 dargestellt, zwischen mündlicher und schriftlicher Kommunikation, mittels derer die projektrelevanten Informationen verteilt werden können, wobei die formale und informale Kommunikation ebenso wichtig wie das Reporting, die Dokumentation und der IT-gestützte Datenaustausch sind.³⁷²

³⁷⁰ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 58.

³⁷¹ Vgl. Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 244.

³⁷² Vgl. ebenda, S. 246f.

Abb. 24: Bestandteile des Projektinformationsmanagements

Quelle: Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 247.

4.4 Projektüberwachung und –steuerung

In der Überwachungs- und Steuerungsprozessgruppe werden die Prozesse ausgeführt, die den Fortschritt des Projektes überprüfen und regulieren. Dadurch sollen Abweichungen vom Projektmanagementplan erkannt und gegebenenfalls entsprechende Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Bei Bedarf kann der Projektstrukturplan entsprechend der neuen Gegebenheiten aktualisiert werden. Innerhalb dieser Prozessgruppe muss die Projektarbeit überwacht und gesteuert werden, ebenso wie der Inhalt und Umfang. Außerdem müssen Termine, Kosten und Risiken kontrolliert sowie die Projektleistung berichtet und die Qualitätslenkung durchgeführt werden.³⁷³ In diesem Abschnitt wird jedoch vorrangig auf die Steuerung des Inhalts und Umfangs eingegangen.

Um die Projektarbeit zu überwachen und zu steuern eignet sich ein Kennzahlensystem zum Abgleich der definierten Ziele mit den tatsächlich erreichten Werten. Ein entsprechendes Controlling ist folglich ein wichtiger Baustein für WLB, da mittels geeigneter Kennzahlen systematisch der Bedarf der Mitarbeiter identifiziert werden kann und begrenzte Ressourcen effizient für geeignete Maßnahmen eingesetzt werden können.³⁷⁴ Kennzahlen nehmen in der

³⁷³ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 59f.

³⁷⁴ Vgl. Sommer, G./Henssler, O.-T. (2010), S. 23f.

Projektüberwachung eine zentrale Rolle ein, da sie als Indikatoren für Veränderungen eingesetzt werden. In regelmäßigen Abständen können mittels eines standardisierten Vorgehens die Kennzahlen ermittelt werden.³⁷⁵ Tabelle vier gibt einen Überblick über mögliche Kennzahlen im Rahmen eines Projektes zur Einführung einer WLB im Unternehmen.

Tab. 4: Übersicht über Kennzahlen

Übersicht über Kennzahlen	
Unternehmenskultur	Rangplatz bei Arbeitgeberrankings zu Themen von BGM und WLB
	Mitarbeiterzufriedenheit
Leistungsorientierung	Umsatz/Wertschöpfung
	Leistung/Produktivität
	Qualität der Arbeit
Partizipation	Quote der Beschäftigten, die Angebote des BGM in Anspruch nehmen
	Quote der Beschäftigten, die Angebote der WLB in Anspruch nehmen
	Neueinsteigerquoten bei Maßnahmen
WLB	Anzahl der WLB-Instrumente
Gesundheit	Krankentage der Beschäftigten
	Anzahl präventiver Betriebsarztbesuche
	Anzahl durchgeführter Eingliederungsmaßnahmen
	Präsentismus-Kennzahl
Mitarbeiterbindung	Anzahl der Mitarbeiterkündigungen
	Fluktuationsquote
Führungsverhalten	Anzahl der Mitarbeitergespräche
	Fluktuationsquote je Vorgesetztem
	Krankenstand je Vorgesetztem

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Palsherm, I./Berger, L. (2010), S. 26; Boegnert, T. (20010), S. 179ff.

³⁷⁵ Vgl. Palsherm, I./Berger, L. (2010), S. 26.

Die detaillierte Erfassung der Daten und die Ursachenanalyse der Abweichungen sollen der Prävention von Fehlentscheidungen wie auch verfehlter Maßnahmen sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich dienen. Es geht um die Erfolgs- und Nutzenkontrolle aller Aktivitäten zur Implementierung des WLB-Konzeptes. Mithilfe dieser Kennzahlen kann auch die strategische Zielerreichung des WLB-Konzeptes überwacht und gesteuert werden. Konkret muss der Frage nachgegangen werden, ob in einem Zeitraum von sechs Jahren die gewünschte Produktivitätssteigerung mittels einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden konnte. Da auf Grundlage der Kennzahlen Erkenntnisse über einen möglichen Handlungsbedarf erlangt werden, muss das strategische Personalcontrolling fortlaufend während der Umsetzungsphase durchgeführt werden.³⁷⁶

4.5 Projektabschluss

Der Projektabschluss besteht aus Prozessen, mit denen in allen Projektmanagementprozessgruppen die Vorgänge beendet werden, damit das Projekt, die Phase oder die vertraglichen Verpflichtungen formell abgeschlossen werden kann. Dabei sollten die gesammelten Erfahrungen ausführlich dokumentiert werden.³⁷⁷ Um zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, eignet sich neben Zwischenauswertungen im Rahmen der Projektsteuerung auch eine Auswertung am Ende des Projektes. Dies kann mittels einer Kennzahlenanalyse im Sinne von Kosten, Zeit und Leistung erfolgen. Auch die strategische Perspektive ist hierbei mit einzubeziehen: Wurde mithilfe des Projektes das strategische Ziel erreicht?³⁷⁸ Aufbauend auf der Zieldefinition von Kapitel 4.2.1 muss der Frage nachgegangen werden, ob mithilfe des WLB-Konzeptes die Mitarbeiterzufriedenheit und dadurch die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden konnte. Zudem sollte eine Abschlusssitzung mit dem Projektteam durchgeführt werden, in der die gesammelten Erfahrungen reflektiert und die Teamarbeit ausgewertet werden.³⁷⁹ In Anhang sechs befindet sich beispielhaft ein Feedbackbogen für die Teammitglieder.

³⁷⁶ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 174.

³⁷⁷ Vgl. Project Management Institute (2008), S. 64.

³⁷⁸ Vgl. Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 316.

³⁷⁹ Vgl. Litke, H.-D./Kunow, I./Schulz-Wimmer, H. (2010), S. 128.

Um die Gesamtergebnisse des Projektes zu erfassen, sollte zudem ein Abschlussbericht angefertigt werden, in dem die Erfahrungen aus dem Projekt festgehalten werden, damit diese für spätere Projekte genutzt werden können.³⁸⁰ Doch auch wenn das Projekt zur Entwicklung einer WLB-Konzeption im Unternehmen einen formellen Abschluss findet, müssen nach der Implementierung des Konzeptes und der Einführung der WLB-Maßnahmen die generierten Werte und Instrumente von der Belegschaft und dem Management weiter gelebt, umgesetzt und stetig evaluiert werden. Der Steuerungskreis „BGM“ muss auch nach Projektabschluss in regelmäßigen Treffen Probleme und Themen bezüglich des BGM und der WLB behandeln, um diese Themen dauerhaft in der Unternehmenskultur zu verankern und um die Gesundheit und die WLB der Mitarbeiter dauerhaft gewährleisten zu können. Mithilfe des Projektes werden die Rahmenbedingungen für WLB geschaffen, doch erst nach längerem Erfahrungszeitraum mit dem Konzept kann der gewünschte Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für dessen Beschäftigte generiert werden.

³⁸⁰ Vgl. Bea, F.X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2008), S. 321.

5 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK

Verschiedene gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen nähren den Boden für die Notwendigkeit von WLB. Zum einen der Strukturwandel, der sich in der Arbeitswelt vollzieht. Hierdurch und durch die zunehmenden Belastungen sowie Flexibilitätsanforderungen, denen die Arbeitnehmer ausgesetzt sind, wird eine ausgewogene Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen immer schwieriger. Hinzu kommt der demographische Wandel. Die demographische Entwicklung wird sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen, der Kampf um gut ausgebildetes Personal wird sich weiter zuspitzen und die Lebensprioritäten werden sich verändern. Konkret bedeutet dies, dass die Aufspaltung in die Teilbereiche „Arbeit“ und „Leben“ überflüssig wird. Ferner wird auch durch die Globalisierung die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben vorangetrieben. Die veränderten Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen in Zeiten der Globalisierung implizieren eine wachsende Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Diese kann jedoch nur mit gesunden und leistungsfähigen Humanressourcen gewährleistet werden. Aus diesem Grund wird auch in Zukunft die Sensibilität für die wichtigste Ressource im Unternehmen, die Mitarbeiter, zunehmen.

WLB dient dabei als wesentliche Stellschraube für die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Um WLB zu fördern und auch in der Unternehmenskultur fest zu verankern, bedarf es jedoch einer systematischen Vorgehensweise die gewährleistet, dass das Konzept im Unternehmen implementiert werden kann. Für ein WLB-Konzept ist eine Zielgruppendefinition wichtiger Ausgangspunkt. Die Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen müssen erkannt und berücksichtigt werden. Die Interessen, Bedürfnisse und die Gewichtung der einzelnen Lebensbereiche sind bei jedem Individuum unterschiedlich. Folglich können Unternehmen nicht mit standardisierten Baukastenlösungen reagieren.

Zudem kann die Verantwortung für WLB nicht nur in die Hände der Unternehmen gelegt werden. Sie können zwar für das Thema sensibilisieren und geeignete Rahmenbedingungen für eine ausgewogene WLB schaffen, die Verantwortung liegt jedoch auch gleichermaßen bei den Individuen selbst und deren eigenem Verhalten. Das Aktivwerden der einen Seite bleibt ohne die Unterstützung der anderen Seite

recht wirkungslos. Im Unternehmen muss ein einheitliches Verständnis von WLB vorherrschen und das Thema muss sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften als wichtig und erfolgskritisch erachtet werden. Dafür ist eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Mitarbeiter als wertvolle Ressource sieht und nicht nur als funktionale Arbeitskraft. Die Investition der Unternehmen in WLB-Maßnahmen wird jedoch maßgebend von deren Kosten-Nutzen-Verhältnis beeinflusst. Deren Nutzen soll die Kosten übersteigen. Die Messung des monetären Nutzens der Maßnahmen erweist sich indes als schwierig, da der Nutzen vorrangig qualitativen Charakter hat. Die Vorteile, die Unternehmen dennoch aus einem WLB-Konzept ziehen können, sind im Folgenden nochmals zusammengefasst.

Tab. 5: WLB-Maßnahmen und ihre Wirkung

Ohne WLB-Maßnahmen	Mit WLB-Maßnahmen
Geringere Arbeitsleistung und Commitment → geringere Produktivität	Gesteigerte Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und Commitment → höhere Produktivität
Schlechteres Arbeitsklima	Offenes, freundliches Klima am Arbeitsplatz
Erhöhte Fehlzeiten	Reduzierung der Fehlzeiten
Innere Kündigung, häufigere Arbeitgeberwechsel	Starke Verbundenheit mit dem Unternehmen
Wechselseitige Verstärkung von beruflichem und privatem Stress	Kein „Mitnehmen“ von Beruflichem ins Private und umgekehrt
Gesundheitliche Risiken der Mitarbeiter	Gesündere, leistungsfähigere Belegschaft
Geringe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt	Hohe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt
Suboptimale betriebliche Abläufe	Betriebliche Abläufe können optimiert werden

Quelle: In Anlehnung an Klimpel, M./Schütte, T. (2006), S. 123.

Jedoch darf auch ein kritischer Blickwinkel auf das Thema nicht außer Acht gelassen werden. Durch die unterschiedliche Betrachtung von „work“ und „life“ wird impliziert, dass Arbeit kein integraler Bestandteil des Lebens ist, welches sie jedoch durchaus ist. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die WLB misslingt, je mehr sich

Unternehmen für die WLB ihres Personals einsetzen und je mehr sich die Mitarbeiter mit den Zielen und der Kultur des Unternehmens identifizieren. Grund hierfür ist, dass sich die Mitarbeiter durch die einhergehende höhere Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen stärker für das Unternehmen einsetzen und dadurch die Familienzeit verringert wird.³⁸¹ Hinzu kommt, dass Unternehmen durch die Förderung der WLB zunehmend Einfluss auf das Privatleben ihres Personals nehmen können. Eine Grenze zwischen Berufs- und Privatleben kann dann nicht mehr gezogen werden, wenn zu viele Aspekte des privaten in das berufliche Leben integriert werden. Zudem sollte der Arbeitsplatz nicht zu einer „Problemlöseanstalt“ oder gar zum „Freizeitpark“ werden. Dem Arbeitnehmer darf nicht komplett die Verantwortung für den eigenen privaten Bereich aus den Händen genommen werden. Ihm sollten nicht alle privaten Verpflichtungen abgenommen werden, da sonst aufgrund der WLB-Maßnahmen anstelle von Eigenverantwortung Bequemlichkeit tritt.³⁸²

Können jedoch die Bedürfnisse beider Seiten, sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber, erfasst und in Einklang gebracht werden, so kann der größte Nutzen aus einem WLB-Konzept generiert werden. Dann wird das Thema auch in der Zukunft eine vorherrschende Relevanz aufweisen, da neben sozial-ethischen Wirkungen auch ein wirtschaftlicher Nutzen mit den Maßnahmen verbunden ist. Damit ist WLB nicht nur ein Modethema, sondern stellt ein existenzielles Thema für Unternehmen dar, um die Recruiting, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten zu können.

³⁸¹ Vgl. Metz-Göckel (2004), S. 113f.

³⁸² Vgl. Bröckermann, R. (2006), S. 123f.

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1: §§ 15, 16 Elternzeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	101
Anhang 2: Projektauftrag	106
Anhang 3: Stakeholderanalyse	109
Anhang 4: Mitarbeiter-Fragebogen zur WLB	111
Anhang 5: Projektstrukturplan	117
Anhang 6: Feedbackbogen des Projektteams	118

ANHANG

Anhang 1: §§ 15, 16 Elternzeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
(Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz - BEEG)

§ 15 Anspruch auf Elternzeit

(1) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Anspruch auf Elternzeit, wenn sie

1.

a) mit ihrem Kind,

b) mit einem Kind, für das sie die Anspruchsvoraussetzungen nach § 1 Abs. 3 oder 4 erfüllen, oder

c) mit einem Kind, das sie in Vollzeitpflege nach § 33 des Achten Buches Sozialgesetzbuch aufgenommen haben,

in einem Haushalt leben und

2.

dieses Kind selbst betreuen und erziehen.

Nicht sorgeberechtigte Elternteile und Personen, die nach Satz 1 Nr. 1 Buchstabe b und c Elternzeit nehmen können, bedürfen der Zustimmung des sorgeberechtigten Elternteils.

(1a) Anspruch auf Elternzeit haben Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auch, wenn sie mit ihrem Enkelkind in einem Haushalt leben und dieses Kind selbst betreuen und erziehen und

1.

ein Elternteil des Kindes minderjährig ist oder

2.

ein Elternteil des Kindes sich im letzten oder vorletzten Jahr einer Ausbildung befindet, die vor Vollendung des 18. Lebensjahres begonnen wurde und die Arbeitskraft des Elternteils im Allgemeinen voll in Anspruch nimmt.

Der Anspruch besteht nur für Zeiten, in denen keiner der Elternteile des Kindes selbst Elternzeit beansprucht.

(2) Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes. Die Zeit der Mutterschutzfrist nach § 6 Abs. 1 des

Mutterschutzgesetzes wird auf die Begrenzung nach Satz 1 angerechnet. Bei mehreren Kindern besteht der Anspruch auf Elternzeit für jedes Kind, auch wenn sich die Zeiträume im Sinne von Satz 1 überschneiden. Ein Anteil der Elternzeit von bis zu zwölf Monaten ist mit Zustimmung des Arbeitgebers auf die Zeit bis zur Vollendung des achten Lebensjahres übertragbar; dies gilt auch, wenn sich die Zeiträume im Sinne von Satz 1 bei mehreren Kindern überschneiden. Bei einem angenommenen Kind und bei einem Kind in Vollzeit- oder Adoptionspflege kann Elternzeit von insgesamt bis zu drei Jahren ab der Aufnahme bei der berechtigten Person, längstens bis zur Vollendung des achten Lebensjahres des Kindes genommen werden; die Sätze 3 und 4 sind entsprechend anwendbar, soweit sie die zeitliche Aufteilung regeln. Der Anspruch kann nicht durch Vertrag ausgeschlossen oder beschränkt werden.

(3) Die Elternzeit kann, auch anteilig, von jedem Elternteil allein oder von beiden Elternteilen gemeinsam genommen werden. Satz 1 gilt in den Fällen des Absatzes 1 Satz 1 Nr. 1 Buchstabe b und c entsprechend.

(4) Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin darf während der Elternzeit nicht mehr als 30 Wochenstunden im Durchschnitt des Monats erwerbstätig sein. Eine im Sinne des § 23 des Achten Buches Sozialgesetzbuch geeignete Tagespflegeperson kann bis zu fünf Kinder in Tagespflege betreuen, auch wenn die wöchentliche Betreuungszeit 30 Stunden übersteigt. Teilzeitarbeit bei einem anderen Arbeitgeber oder selbstständige Tätigkeit nach Satz 1 bedürfen der Zustimmung des Arbeitgebers. Dieser kann sie nur innerhalb von vier Wochen aus dringenden betrieblichen Gründen schriftlich ablehnen.

(5) Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann eine Verringerung der Arbeitszeit und ihre Ausgestaltung beantragen. Über den Antrag sollen sich der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin innerhalb von vier Wochen einigen. Der Antrag kann mit der schriftlichen Mitteilung nach Absatz 7 Satz 1 Nr. 5 verbunden werden. Unberührt bleibt das Recht, sowohl die vor der Elternzeit bestehende Teilzeitarbeit unverändert während der Elternzeit fortzusetzen, soweit Absatz 4 beachtet ist, als auch nach der Elternzeit zu der Arbeitszeit zurückzukehren, die vor Beginn der Elternzeit vereinbart war.

(6) Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann gegenüber dem Arbeitgeber, soweit eine Einigung nach Absatz 5 nicht möglich ist, unter den Voraussetzungen des Absatzes 7 während der Gesamtdauer der Elternzeit zweimal eine Verringerung seiner oder ihrer Arbeitszeit beanspruchen.

(7) Für den Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit gelten folgende Voraussetzungen:

1.

Der Arbeitgeber beschäftigt, unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung, in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen,

2.

das Arbeitsverhältnis in demselben Betrieb oder Unternehmen besteht ohne Unterbrechung länger als sechs Monate,

3.

die vertraglich vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit soll für mindestens zwei Monate auf einen Umfang zwischen 15 und 30 Wochenstunden verringert werden,

4.

dem Anspruch stehen keine dringenden betrieblichen Gründe entgegen und

5

der Anspruch wurde dem Arbeitgeber sieben Wochen vor Beginn der Tätigkeit schriftlich mitgeteilt.

Der Antrag muss den Beginn und den Umfang der verringerten Arbeitszeit enthalten. Die gewünschte Verteilung der verringerten Arbeitszeit soll im Antrag angegeben werden. Falls der Arbeitgeber die beanspruchte Verringerung der Arbeitszeit ablehnen will, muss er dies innerhalb von vier Wochen mit schriftlicher Begründung tun. Soweit der Arbeitgeber der Verringerung der Arbeitszeit nicht oder nicht rechtzeitig zustimmt, kann der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin Klage vor den Gerichten für Arbeitssachen erheben.

§ 16 Inanspruchnahme der Elternzeit

(1) Wer Elternzeit beanspruchen will, muss sie spätestens sieben Wochen vor Beginn schriftlich vom Arbeitgeber verlangen und gleichzeitig erklären, für welche Zeiten innerhalb von zwei Jahren Elternzeit genommen werden soll. Bei dringenden Gründen ist ausnahmsweise eine angemessene kürzere Frist möglich. Nimmt die Mutter die Elternzeit im Anschluss an die Mutterschutzfrist, wird die Zeit der Mutterschutzfrist nach § 6 Abs. 1 des Mutterschutzgesetzes auf den Zeitraum nach Satz 1 angerechnet. Nimmt die Mutter die Elternzeit im Anschluss an einen auf die Mutterschutzfrist folgenden Erholungsurlaub, werden die Zeit der Mutterschutzfrist nach § 6 Abs. 1 des Mutterschutzgesetzes und die Zeit des Erholungsurlaubs auf den Zweijahreszeitraum nach Satz 1 angerechnet. Die Elternzeit kann auf zwei Zeitabschnitte verteilt werden; eine Verteilung auf weitere Zeitabschnitte ist nur mit der Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer oder der Arbeitnehmerin die Elternzeit zu bescheinigen.

(2) Können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus einem von ihnen nicht zu vertretenden Grund eine sich unmittelbar an die Mutterschutzfrist des § 6 Abs. 1 des Mutterschutzgesetzes anschließende Elternzeit nicht rechtzeitig verlangen, können sie dies innerhalb einer Woche nach Wegfall des Grundes nachholen.

(3) Die Elternzeit kann vorzeitig beendet oder im Rahmen des § 15 Absatz 2 verlängert werden, wenn der Arbeitgeber zustimmt. Die vorzeitige Beendigung wegen der Geburt eines weiteren Kindes oder in Fällen besonderer Härte, insbesondere bei Eintritt einer schweren Krankheit, Schwerbehinderung oder Tod eines Elternteils oder eines Kindes der berechtigten Person oder bei erheblich gefährdeter wirtschaftlicher Existenz der Eltern nach Inanspruchnahme der Elternzeit, kann der Arbeitgeber unbeschadet von Satz 3 nur innerhalb von vier Wochen aus dringenden betrieblichen Gründen schriftlich ablehnen. Die Elternzeit kann zur Inanspruchnahme der Schutzfristen des § 3 Absatz 2 und des § 6 Absatz 1 des Mutterschutzgesetzes auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers vorzeitig beendet werden; in diesen Fällen soll die Arbeitnehmerin dem Arbeitgeber die Beendigung der Elternzeit rechtzeitig mitteilen. Eine Verlängerung der Elternzeit

kann verlangt werden, wenn ein vorgesehener Wechsel der Anspruchsberechtigten aus einem wichtigen Grund nicht erfolgen kann.

(4) Stirbt das Kind während der Elternzeit, endet diese spätestens drei Wochen nach dem Tod des Kindes.

(5) Eine Änderung in der Anspruchsberechtigung hat der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin dem Arbeitgeber unverzüglich mitzuteilen.

Anhang 2: Projektauftrag

Projektauftrag			
Projektname:	WLB	Projektnummer:	01
Auftraggeber:	Geschäftsführung, Muster GmbH	Projektleiter:	Max Mustermann
Datum:	01.01.2014		
Problemstellung: <i>Was ist der Grund für das Projekt?</i>			
<p>Motivierte, leistungsstarke und gesunde Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird entscheidend durch allgemeines Wohlbefinden und Gesundheit determiniert und soll langfristig erhalten und erhöht werden.</p> <p>Wird die WLB der Mitarbeiter gezielt beachtet und aktiv gefördert, können Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, länger und intensiver von dem Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter partizipieren und den Unternehmenserfolg erhöhen. Das Potenzial, was sich hinter einer WLB-Konzeption verbirgt, soll mithilfe des Projektes aufgezeigt und nutzbar gemacht werden.</p>			
Projektziele: <i>Welche Ergebnisse soll das Projekt erreichen?</i>			
<p>Sachziel: Erstellung einer ganzheitlich integrierten, prozess- und zielorientierten WLB-Konzeption im Rahmen des BGM.</p> <p>Dabei soll der Nutzen von WLB heraus gestellt und Maßnahmen vorgestellt werden, aus denen für jeden Mitarbeiter ein individuelles Maßnahmenpaket zusammengestellt werden kann. Mitarbeiter sollen in allen Lebensphasen im Unternehmen Unterstützung finden. Zudem soll ihnen das notwendige Wissen vermittelt werden, um auch eigenständig mit geeigneten Maßnahmen ihre WLB positiv beeinflussen und fördern zu können. Somit ist das Ziel, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der WLB als wichtiger Bestandteil fest verankert und akzeptiert wird. Abschließend soll mithilfe einer Projektevaluation der Nutzen der WLB-Maßnahmen ermittelt werden.</p>			
Kostenziel: Einhaltung des Budgets; Minimierung der anfallenden Kosten			
Terminziel: erfolgreiche Planung und Implementierung der WLB-Konzeption bis zum 31.12.2014, Evaluation der Konzeption bis zum 31.12.2020			
Hauptaufgaben: <i>Was muss gemacht werden?</i>			

<ul style="list-style-type: none"> - IST-Analyse der aktuellen Unternehmenssituation in Bezug auf BGM und WLB - Identifikation der Stakeholder und deren Bedürfnisse - Ableitung von Maßnahmen zur Förderung der WLB - Erstellung eines Kommunikationskonzeptes - Evaluation der Ergebnisse 	
Projektrisiken und –unsicherheiten: <i>Was muss beachtet werden?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - keine/ zu wenig finanzielle Unterstützung seitens der Geschäftsführung - Budgetüberschreitung - Fehlende Akzeptanz seitens der Mitarbeiter - Probleme bei der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern - Maßnahmen verfehlen ihr Ziel 	
Organisation: <i>Wer ist wofür verantwortlich?</i>	
Auftraggeber:	<i>Geschäftsführung, Muster GmbH</i>
Projektleiter:	<i>Max Mustermann</i>
Projektteam:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mitarbeiter Personalentwicklung</i> - <i>Mitarbeiter Abteilung Kommunikation</i> - <i>Mitarbeiter Abteilung Controlling</i> - <i>Mitarbeiter sonstiger Abteilungen</i> - <i>Koordinator WLB</i> - <i>Vertretung Betriebsrat</i>
Projektressourcen: <i>Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?</i>	
Projektbudget:	Noch nicht spezifiziert
Personelle Ressourcen:	<ul style="list-style-type: none"> - Projektteam - SK „BGM“ - Auftraggeber
Sonstige Ressourcen:	<i>Arbeitsmittel, Seminarräume für regelmäßige Meetings</i>
Projektstatus: <i>Welche Rahmenbedingungen gewährleisten einen aktiven Informationsaustausch?</i>	
Das Projektteam trifft sich einmal im Monat, um über den Projektstatus zu berichten.	
Management- und Führungsgrundsätze: <i>Welche Management- und Führungsgrundsätze gewährleisten einen optimalen Projektverlauf?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Permanenter und offener Dialog mit allen Beteiligten</i> ➤ <i>Aktive Einbeziehung der Mitarbeiter am Konzept der WLB</i> ➤ <i>Konsequente und kontinuierliche Beachtung der WLB</i> ➤ <i>Problem- und zielgruppenorientierte Ausrichtung des Projektes</i> ➤ <i>Ganzheitliche Ausrichtung</i> 	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permanente Kontrolle und innovative Weiterentwicklung ➤ Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Komponente³⁸³ 	
Termine: Wann beginnt bzw. endet was?	
Projektstart:	01.01.2014
Meilensteine:	<ul style="list-style-type: none"> 🚦 01.01.2014: Projekt ist gestartet; Kick-off-Meeting 🚦 30.06.2014: Planungsphase ist abgeschlossen 🚦 31.12.2014: Implementierung der Maßnahmen ist erfolgt 🚦 30.11.2020: Evaluation des Konzeptes ist durchgeführt 🚦 31.12.2020: Projekt ist abgeschlossen
Projektende:	31.12.2020
Auftraggeber:	Projektleiter:
Datum:	Datum:
Unterschrift:	Unterschrift:

Quelle: Eigene Darstellung.

³⁸³ Vgl. Rudow, B. (2011), S. 229.

Anhang 3: Stakeholderanalyse

Stakeholder	Bedürfnisse & Anforderungen	Umgang mit Stakeholder	Einflusspotenzial
<u>Mitarbeiter</u>			
15-24-jährige	<ul style="list-style-type: none"> • Fuß im Berufsleben fassen • Erkundung der Möglichkeiten • Berufliche Qualifikation & Selbstverwirklichung • stabile Lebensstrukturen aufbauen • Spaß haben 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der flexiblen + autonomen Gestaltung von Arbeitszeit- und ort • Weiterbildungsangebot • Feedback geben • Erfahrungsaustausch ermöglichen • Sportangebote • Mitarbeitergespräche 	Hoch
25-34-jährige	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Position festigen und ausbauen • beruflicher Erfolg • Familien- und Karriereplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • berufliche Qualifikation durch Weiterbildungen • Verantwortung- und Entscheidungsspielraum erweitern • Leistungsförderung • Mitarbeitergespräche 	Hoch
35-54-jährige	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitsouveränität • Mehr Zeit für Familie und außerbetriebliches Engagement • Schaffung solider Strukturen • Ausgewogenheit zwischen Bedürfnissen und Wünschen • Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungsleistungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Unterstützung bei Pflege Angehöriger • Erhalt der Qualifikationen und Kompetenzen durch Weiterbildungen • Kompetenz- und Gestaltungsspielraum erweitern • Mitarbeitergespräche 	Hoch
55-67-jährige	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl, gebraucht zu werden • Verantwortungsübernahme • Karriereplanung rückt in den Hintergrund • Gesundheitsbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Berufsaustritts mit geeigneten Maßnahmen • Förderung der Gesundheit • Know-How-Erhalt • Weiterbildung • Mitarbeitergespräche 	Hoch
Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung und Sicherung qualifizierten Personals durch 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Reviews und Statusberichte 	Hoch

	<p>Steigerung des Images und der Attraktivität des Unternehmens → Vorteil im Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Mitarbeiterbindung • Kostenreduktion • Erhöhung des Unternehmenserfolges durch Produktivitätssteigerung 		
Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichbehandlung aller Beschäftigten • Gesundheit der Belegschaft • Personalpolitische Entscheidungen treffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kommunikation • Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht 	Hoch
Krankenkasse	<ul style="list-style-type: none"> • Imagegewinn • Kundengewinnung • Gesundheitsprävention zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kommunikation 	Mittel
Betriebsarzt	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitliches Wohl der Belegschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug bei der Festlegung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung 	Gering
Staat	<ul style="list-style-type: none"> • gesamtgesellschaftliches Wachstum • Sicherung und Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit • Verantwortungsübernahme der Unternehmen für die WLB und Gesundheit ihrer Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der staatlichen Rahmenbedingungen und Gesetze 	Gering

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Boegner, T. (2010), S. 119.

Anhang 4: Mitarbeiter-Fragebogen zur WLB

I	Persönliche Situation	
1.	Sind Sie weiblich oder männlich? <input type="radio"/> Weiblich	<input type="radio"/> männlich
2.	Zu welcher Altersgruppe zählen Sie? <input type="radio"/> 15 – 24 Jahre <input type="radio"/> 25 – 34 Jahre <input type="radio"/> 35 – 54 Jahre <input type="radio"/> 55 – 67 Jahre	
3.	Welcher Lebensform gehören Sie an? <input type="radio"/> Single <input type="radio"/> Partnerschaft/Ehe <input type="radio"/> Alleinerziehend	
4.	Welche Position im Unternehmen nehmen Sie ein? <input type="radio"/> Führungskraft <input type="radio"/> Fachkraft <input type="radio"/> Hilfskraft <input type="radio"/> Auszubildender <input type="radio"/> Praktikant	
5.	Haben Sie Kinder? <input type="radio"/> Ja Anzahl: Alter: <input type="radio"/> Nein	
6.	Müssen Sie sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern? <input type="radio"/> Ja Anzahl: <input type="radio"/> Nein	
7.	Nach welchem Arbeitszeitmodell arbeiten Sie? <input type="radio"/> Gleitzeit <input type="radio"/> Teilzeit <input type="radio"/> Altersteilzeit <input type="radio"/> Feste Arbeitszeiten <input type="radio"/> Sonstiges:	
8.	Welches Beschäftigungsverhältnis trifft auf Sie zu? <input type="radio"/> Vollzeit <input type="radio"/> Teilzeit <input type="radio"/> Geringfügig beschäftigt <input type="radio"/> Befristet <input type="radio"/> Unbefristet	
9.	Von wo aus arbeiten Sie? <input type="radio"/> Im Unternehmen <input type="radio"/> Zu Hause <input type="radio"/> Im Außendienst	

II	Arbeitszeit
10.	Finden Sie die Dauer Ihrer Arbeitszeit: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Angemessen <input type="radio"/> Zu lang <input type="radio"/> Zu kurz Wie viele Überstunden leisten Sie im Durchschnitt pro Woche? Stunden/Woche:
11.	Haben Sie die Möglichkeit, die Überstunden auszugleichen? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Freizeitausgleich <input type="radio"/> Finanzieller Ausgleich <input type="radio"/> Gar nicht <input type="radio"/> Sonstiges:
12.	Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die Überstunden? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Arbeitspensum zu hoch <input type="radio"/> Personalmangel <input type="radio"/> Termin/Zeitdruck <input type="radio"/> Zu hohe Kundenorientierung und Erreichbarkeit <input type="radio"/> Sonstiges:
13.	Lässt sich Ihre Arbeitszeit mit Ihren privaten Bedürfnissen und Verpflichtungen vereinbaren? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
14.	Haben Sie die Möglichkeit, mit Ihrem Vorgesetzten innerhalb von Gesprächen über Ihre Arbeitsbedingungen zu sprechen? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> unzureichend <input type="radio"/> nein
III	Arbeitsbedingungen
15.	Sind Sie Arbeitsdruck ausgesetzt? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Selten <input type="radio"/> Nein
16.	Haben Sie, hervorgerufen durch beruflichen oder privaten Stress, bisher an einen der folgenden Erkrankungen gelitten? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Herz-Kreislauf-Störungen <input type="radio"/> Magen-/Darmbeschwerden <input type="radio"/> Schlaflosigkeit <input type="radio"/> Bluthochdruck <input type="radio"/> Tinnitus <input type="radio"/> Burnout <input type="radio"/> Depression <input type="radio"/> Rückenbeschwerden <input type="radio"/> Sonstiges:

17.	An wie vielen Tagen haben Sie im vergangenen Jahr krankheitsbedingt schätzungsweise gefehlt? <input type="radio"/> Tage/Jahr:
18.	Sind Sie trotz Krankheit schon arbeiten gegangen? <input type="radio"/> Einmal <input type="radio"/> Mehrmals <input type="radio"/> Nein
19.	Wird in Ihrem Job eine ständige Erreichbarkeit verlangt? <input type="radio"/> Völlig <input type="radio"/> Überwiegend <input type="radio"/> Überwiegend nicht <input type="radio"/> Überhaupt nicht
20.	Empfinden Sie die Kommunikation und den Informationsaustausch in Ihrem Unternehmen als gut? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
21.	Werden Ziele gemeinsam erarbeitet und festgelegt? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
22.	Geht Ihr Vorgesetzter auf Ihre persönliche Lebenssituation und ihre Bedürfnisse ein? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
22.	Werden Sie in Ihrer Entwicklung und Weiterbildung gefördert? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
23.	Können Sie Ihrer Meinung nach Teile Ihrer Arbeit auch von zu Hause aus erledigen? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein
24.	Sind die Arbeitsplätze gesundheitsförderlich ausgestattet? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein

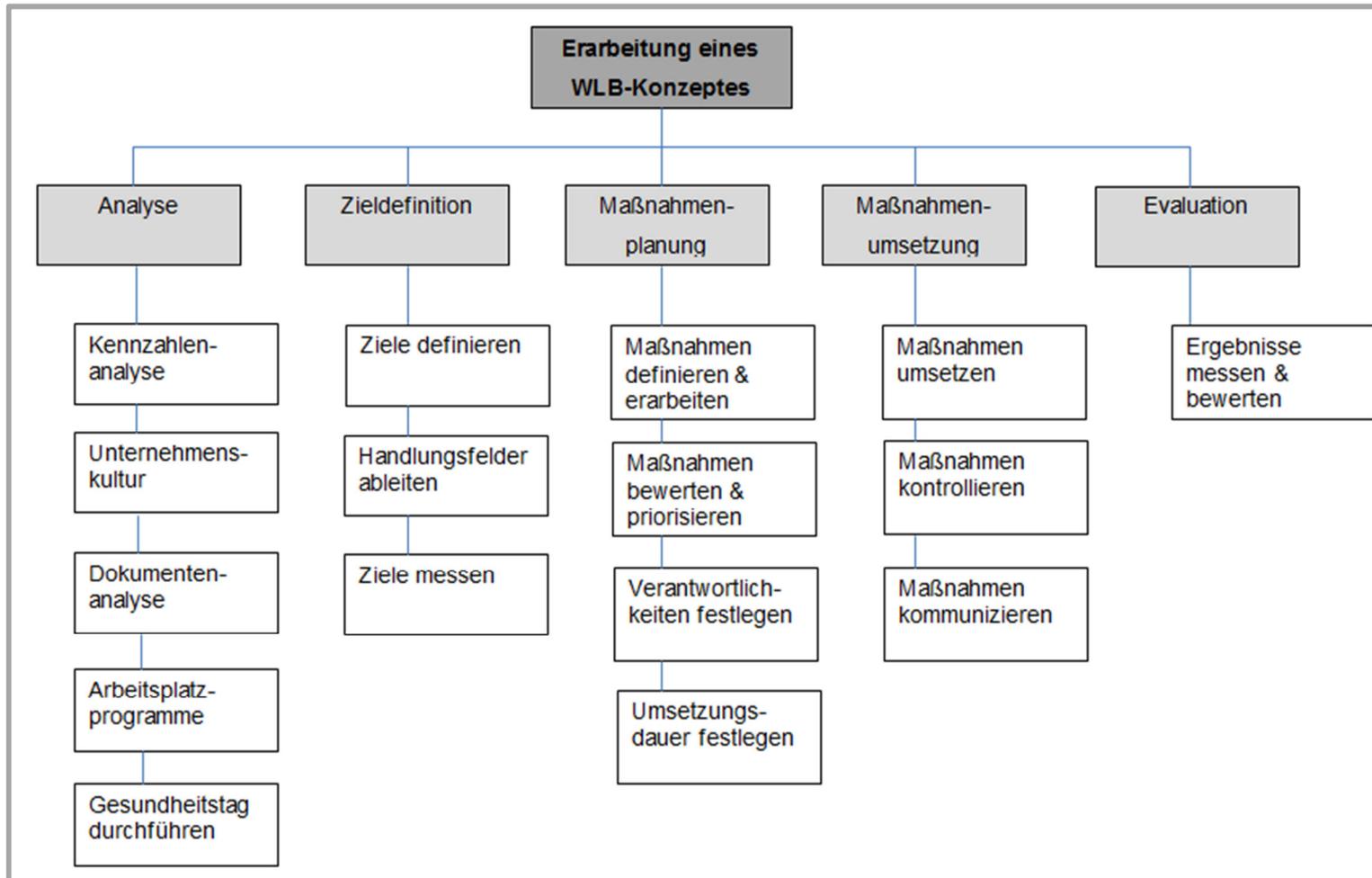
25.	Ist die Pausengestaltung flexibel?	
	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein	
IV	Gesundheit	
26.	Wie schätzen Sie Ihren Gesundheitszustand ein?	
	<input type="radio"/> Sehr gut <input type="radio"/> Gut <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Schlecht	
27.	Was machen Sie für Ihre Gesundheit?	
	<input type="radio"/> Ausreichend schlafen <input type="radio"/> Gesunde/bewusste Ernährung <input type="radio"/> Gesundheitsseminare/-kurse <input type="radio"/> Sport/Fitness <input type="radio"/> Massage <input type="radio"/> Regelmäßige Gesundheitschecks/Vorsorge <input type="radio"/> Regelmäßige Erholungspausen Sonstiges:	
V	Persönliche Work-Life-Balance	
28.	Welchen Stellenwert hat der Beruf/die Karriere für Sie in Ihrem Leben?	
	<input type="radio"/> Sehr wichtig <input type="radio"/> Wichtig <input type="radio"/> Kaum wichtig <input type="radio"/> Nicht wichtig	
29.	Fühlen Sie sich beruflich:	<input type="radio"/> Überfordert
	<input type="radio"/> Unterfordert <input type="radio"/> Ausgelastet	
30.	Sehen Sie Sinn in Ihrer Arbeitsaufgabe?	
	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Bedingt <input type="radio"/> Unzureichend <input type="radio"/> Nein	
31.	Hat Ihnen Ihre Arbeit bereits einmal persönliche Opfer abverlangt?	
	<input type="radio"/> Sehr oft <input type="radio"/> Oft <input type="radio"/> Selten <input type="radio"/> Nein	
32.	Dominiert der Lebensbereich Arbeit alle anderen Bereiche Ihres Lebens?	
	<input type="radio"/> Völlig <input type="radio"/> Überwiegend <input type="radio"/> Überwiegend nicht <input type="radio"/> Überhaupt nicht	
33.	Welchen Stellenwert hat die Familie/die Partnerschaft in Ihrem Leben?	
	<input type="radio"/> Sehr wichtig	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wichtig ○ Kaum wichtig ○ Nicht wichtig
34.	<p>Empfinden Sie Ihre Balance zwischen Beruf und Privatleben als:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sehr gut ○ Gut ○ Unzureichend ○ Nicht gut
VI	Work-Life-Balance im Unternehmen
35.	<p>Werden familiäre/private Verpflichtungen in Ihrem Unternehmen akzeptiert?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Bedingt ○ Unzureichend ○ Nein
36.	<p>Existieren in Ihrem Unternehmen bereits Maßnahmen zur Förderung der WLB?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maßnahmen der Gesundheitsförderung ○ Angebote zur Stressprävention und –vermeidung ○ Teilzeit ○ Altersteilzeit ○ Gleitzeit ○ Arbeitszeitkonten ○ Sabbatical ○ Flexibler Arbeitsort (Telearbeit) ○ Externe Kinderbetreuungsmaßnahmen ○ Interne Kinderbetreuungsmaßnahmen ○ Wiedereinstiegsprogramme ○ Unterstützungsleistungen bei der Betreuung pflegebedürftiger Familienmitglieder ○ Weiterbildungsangebote ○ Sportevents ○ Ausflüge ○ Concierge-Dienste ○ Eigenverantwortung bei der Arbeit ○ Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse/Problemlagen ○ Sonstiges:
37.	<p>Welche der oben genannten Maßnahmen würden Ihnen helfen, Ihre persönliche WLB zu verbessern?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maßnahmen:

38.	<p>Wäre es für Sie ein Anreiz zu einem Unternehmen zu wechseln, bei dem WLB angeboten wird – auch wenn Sie hierfür Gehalts- und Positionseinbußen in Kauf nehmen müssen?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ja<input type="radio"/> Nein

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Boegner, T. (2010), S. 102-107; Klimpel M./Schütte, T. (2006), S. 133-140.

Anhang 5: Projektstrukturplan



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 6: Feedbackbogen des Projektteams

Feedbackbogen für die Projektmitglieder						
Projekt:						
Projektleiter:						
	1	2	3	4	5	Anmerkungen
Projektinhalt:						
Projektziele waren klar formuliert (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)						
Projektinhalt und -umsetzung wurden aufbauend auf die Projektziele im Team geplant						
Organisation:						
Die Effizienz der P-Teamsitzungen war gegeben						
Die Projektrollen waren klar definiert und transparent						
Der Projektleiter hat das Projekt sehr gut betreut						
Die Arbeitsaufträge an mich waren klar						
Kommunikation/Team:						
Vereinbarungen im Team wurden eingehalten						
Der Umgang im Team war offen						
Die Zugehörigkeit zum Team wirkte motivierend für mich						
Gesamteindruck:						
Ich bin mit dem Projektergebnis zufrieden						
Ich würde mit dem P-Team gerne weiterarbeiten						

1 = Stimme ich voll zu 5 = Stimme ich gar nicht zu

Quelle: In Anlehnung an Bea, F. X./Scheurer, S./ Hesselmann, S. (2008), S. 317.

LITERATURVERZEICHNIS

4managers (2013): Management. Worklife-Balance.

<http://www.4managers.de/management/themen/worklife-balance/>, eingesehen am 28.05.2013.

Allmendinger, J. (2013): Verschenkte Potenziale. Frauen zwischen Beruf und Familie. In: Personalführung, 2013, H. 04, S. 32-36.

Balance (2013): Work-Life-Balance. Beschreibung.

<http://balanceonline.org/enzyklopaedie/work-life-balance>, eingesehen am 06.06.2013.

Berufundfamilie (2011): Eltern-Kind-Arbeitszimmer – die praktikable Notfalllösung.

http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/ae9a72e51ccf23e7e217f985390e0b01/bf_news_110722.pdf, eingesehen am 29.08.2013.

Bundeszentrale für politische Bildung (2013): Zahlen und Fakten. Die soziale Situation in Deutschland.

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61705/teilzeitbeschaeftigte>, eingesehen am 22.08.2013.

Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2011): Projektmanagement, 2. Aufl., Konstanz und München 2011.

Betriebliche Gesundheitsförderung (2013): Die Auswirkungen des demographischen Wandels der Gesellschaft.

http://gesundheitsmanagement.kenline.de/html/gesundheitsmanagement_im_Unternehmen.htm, eingesehen am 15.05.2013.

Bird, J. (2006): Work-Life-Balance. Doing it right and avoiding the pitfalls.

<http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf>, eingesehen am 28.07.2013.

Bird, J. (2003): Work-Life Balance defined – What it really means.

<http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>, eingesehen am 03.08.2013.

Blahopoulou, J. (2012): Work-Life-Balance-Maßnahmen: Luxus oder Notwendigkeit? Organisationale Unterstützung und ihre Auswirkungen. München, Mering 2012.

BMFSFJ (Hrsg.) (2005a): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005.

BMFSFJ (Hrsg.) (2005b): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin 2005.

BMFSFJ (Hrsg.) (2008): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices. Berlin 2008.

Boegner, T. (2010): Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?, Zürich 2010.

Böhm, M. (2012): Das ideologische Verständnis von Arbeit im Spiegel der Zeit. In: Politische Studien. Orientierung durch Information und Dialog, Jg. 63, 2012, H. 01, S.78-83.

Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (2000): Leistung fordern – Gesundheit fördern. In: Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (Hrsg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation. Weinheim und München 2000.

Dahm, M. H. (2011): Chancen und Risiken der Telearbeit: Alles eine Frage der Führung, Kommunikation und Organisation. In: Personalführung, 2011, H. 03, S. 16-26.

Drobnic, S./Guillén, A. M. (2011): Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality, London 2011.

Eckstaller, C. (2012): Demografie und Lebensqualität im Fokus. Mangelerscheinungen in der neuen Arbeitswelt. In: Politische Studien. Orientierung durch Information und Dialog. Jg. 63, 2012, H. 01, S. 64-77.

Eßmann, C. (2012): Work-Life-Balance. Eine empirische Untersuchung unter Arbeitnehmern, Norderstedt 2012.

Graf, R. (1993): Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften. In: Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 2. Aufl., Berlin 1993.

Hamm-Brink, G./Strasser, G. (2011): Work-Life-Balance. Familienfreundlichkeit als Überlebensstrategie für Unternehmen. In: Personalführung, 2011, H. 03, S. 52-61.

Heimann, K. (2013): Ständig unter Strom – ohne Bremse im Hamsterrad. Was hilft gegen zu viel Stress in der Arbeitswelt? In: Personalführung, 2013, H. 08, S. 32-40.

Henssler, O.-T. (2010): Studie „Gesundheitsmanagement 2010“. Fakten zur Situation des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Personalführung, 2010, H. 07, S. 34-37.

Hinrichs, K. (1993): Die Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung am Ende einer arbeitszeitpolitisch aktiven Phase: Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In: Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 2. Aufl., Berlin 1993.

Hoff, A./Schwab, U. (2013): Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten. Freiheit verlangt Einhaltung von Regeln. In: Personalführung, 2013, H. 02, S. 54-59.

Hofmann, J. V. (2008): Work-Life Balance. Ziele, Konzepte und Methoden im Business Coaching. Hausarbeit im Rahmen der Ausbildung zum Business Coach, 2008.

Hormel, R./ Hiltl, M. (2004): Vorurteile überprüfen. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 56, 2004, H. 06, S. 18-21.

Hunziger, A. (2004): Ergebnisse der Kienbaum-Studie „Die Worklife Balance internationaler Top-Manager“. In Meifert, M./Kesting, M. (Hrsg.): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Konzepte Praxis Perspektiven, Berlin Heidelberg New York 2004.

Ifb (2004): Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg, Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Bamberg 2004.

IGES Institut GmbH (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013.

[http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/\\$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf](http://www.presse.dak.de/ps.nsf/Show/998583CFE0F4B967C1257B18004DA198/$File/Gesundheitsreport_2013_Druckfassung%2015.2.2013.pdf), eingesehen am 12.07.2013.

Jung, H. (2005): Personalwirtschaft, 6. Aufl., München 2005.

Jurisch, T./Zitzewitz, J. (2006): Erfolgsfaktor Projektteam. Strukturierte Besetzung des Projektteams in komplexen IT-Projekten. In: Projektmanagement aktuell, 2006, H. 02, S. 21-26.

Kaiser, S./Reindl, C./Stolz, M. L. (2010): Work-Life Balance in Professional Service Firms. In: Kaiser, S./Ringlstetter, M. (Hrsg.): Work-Life Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, London und New York 2010.

Kastner, M. (2004a): Work Life Balance als Zukunftsthema. In: Kastner, M.: Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004.

Kastner, M. (2004b): Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance. In: Kastner, M.: Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004.

Kastner, M. (2010): Work-Life Balance für Extremjobber. In: Kaiser, S./Ringlstetter, M. J. (Hrsg.): Work-Life Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Berlin Heidelberg 2010.

Kettler, B. (2010): (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen. In: Kaiser, S./Ringlstetter, M. J. (Hrsg.): Work-Life Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Berlin Heidelberg 2010.

Kienbaum (2007): Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels. Studienergebnisse 2007.

http://iim.uni-flensburg.de/fileadmin/ms3/inst/iim/Upload/5_Lehrstuehle/Arbeits-und_Organisationspsychologie/Lehre/Life_Domain_Balance/wiork_life_balance_kienbaumstudie.pdf, eingesehen am 10.06.2013.

Klaffke, M./Schwarzenbart, U. (2013): Demografie als Chance. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 2013, H. 03, S. 44-47.

Klimpel, M./Schütte, T. (2006): Work-Life-Balance. Eine empirische Erhebung. In: Bröckermann, R. (Hrsg): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Bd. 9, München und Mering 2006.

Kolb, M. (2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis, Wiesbaden 2008.

Kuster, J./Huber, E./Lippmann, R. (2011): Handbuch Projektmanagement, 3. Aufl., Berlin Heidelberg 2011.

Lemmer, R. (2013): Hochleistung im Wohlfühlbereich. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 2013, H. 01, S.24-26.

Leyser, S. (2013): Telearbeit: Königsweg zur Work-Life-Balance? Arbeiten im Home Office birgt Tücken und Risiken. In: Personalführung, 2013, H. 08, S. 42-47.

Litke, H.-D./Kunow, I./Schulz-Wimmer, H. (2010): Taschenguide. Einfach! Praktisch! Projektmanagement, Planegg 2010.

Lümkemann, D. (2004): Work Life Balance durch körperliche Aktivität. In: Kastner, M. (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004.

Meifert, M. T./Kesting, M. (2004): Strategien zur Implementierung des Gesundheitsmanagements in Unternehmen. In: Meifert, M./Kesting, M. (Hrsg.): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Konzepte Praxis Perspektiven, Berlin Heidelberg New York 2004.

Metz-Göckel, S. (2004): Wenn die Arbeit die Familie frisst: Work Life Balance ein Genderproblem? In: Kastner, M. (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004.

Miller, M. (2011): Auf in die Neuzeit. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 2011, H. 10, S. 18-20.

Mollenkopf, C. (2007): Bayrisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz, Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement. Handlungsleitfaden für Unternehmen ab 50 Beschäftigten, München 2007.

Möller/Dörrenberg (2003): Projektmanagement. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium, München 2003.

Müller, E./Osing, S. (2000): Gesundheitsmanagement aus Sicht der Arbeitgeber. In: Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B. (Hrsg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation, Weinheim und München 2000.

o.V. (2013): Was ist Work-Life-Balance?
http://www.wiley-vch.de/books/sample/3527502734_c01.pdf,
eingesehen am 28.05.2013.

o.V. (2011a): Schlechtes Betriebsklima belastet. Studie zu Arbeitsbelastungen und Gesundheit. In: Personalführung, 2011, H. 09, S.13.

o.V. (2011b): Themenschwerpunkt Gesundheit im Unternehmen. In: Personalführung, 2011, H. 01, S.38f.

o.V. (2011c): Leistungsdruck und Work-Life-Balance. Fehlende Balance beeinträchtigt Arbeitsergebnisse, 2011, H. 09, S. 4.

o.V. (2009): Wenn Väter ihre Elternzeit nehmen. Neue Herausforderungen für die Personalarbeit. In: Personalführung, 2009, H. 01, S. 12-14.

Palsherm, I./Berger, L. (2010): Gesund arbeiten. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 62, H. 10, 2010, S. 24-27.

Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009.

Pesch, U. (2011): Grenzenlos mobil. Grenzenlos tätig. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 2011, H. 12, S. 12-14.

Pohl, D. (2013): Belegschaften beteiligen sich rege an betrieblichen Gesundheitsleistungen.

<http://www.pressebox.de/pressemitteilung/eupd-research-hoehner-research-consulting-group-gmbh/Belegschaften-beteiligen-sich-rege-an-betrieblichen-Gesundheitsleistungen/boxid/339100>, eingesehen am 30.08.2013.

Project Management Institute (2008): A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide), 4.Aufl., Pennsylvania 2008.

Renner, L. (2002): Flexibilität durch individualisierte Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten, Lohmar, Köln 2002.

Roederer, J./Stock-Romberg, R. (2009): Work-Life-Balance von Führungskräften. Modeerscheinung oder Schlüsselwort zur langfristigen Leistungsfähigkeit. In: Personalführung, 2009, H. 02, S. 22-32.

Rohr, K. (2009): Work-Life-Balance am Beispiel der Deutschen Bank AG. Ein Instrument der Mitarbeitergewinnung und -bindung. In: Personalführung, 2009, H. 02, S. 34-39.

Rudow, B. (2011): Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung, 2. Aufl., München 2011.

Rudow, B. (2004): Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen, München 2004.

Schmitt, K. (2011): Gesund essen, gesund arbeiten. In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 2011, H. 12, S. 44-45.

Schnelle, J./Brandstätter-Morawietz/Moser, B. (2009): Aspekte der Work-Life-Balance aus motivationspsychologischer Perspektive. Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie. In: Personalführung, 2009, H. 02, S. 46-53.

Siebecke, D. (2010): Gesundheit und Prävention in der modernen Wissensarbeit. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft durch Burn-out-Prävention steigern. In: Personalführung, 2010, H. 07, S. 22.

Sommer, G./ Hammer, D. (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesunde Mitarbeiter kosten Geld- kranke ein Vermögen. In: Personalführung, 2010, H. 07, S. 28-37.

Sommer, G./Henssler, O.-T. (2010): Führungskräfte sensibilisieren. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 62, 2010, H. 03, S. 23-26.

Stangel-Meseke (2011): Gleichstellung im Erwerbslebenverlauf. Ansatzpunkte für das HR-Management. In: Personalführung, 2011, H. 07, S. 60-66.

Statista (2013): Welche Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers sind Ihnen wichtig? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/203258/umfrage/meinung-zu-den-kriterien-bei-der-wahl-des-arbeitgebers/>, eingesehen am 04.07.2013.

Stewens, C. (2012): Im Einklang mit Arbeit und Privatleben. Work-Life-Balance: Realisierungschancen einer guten Idee. In: Politische Studien. Orientierung durch Information und Dialog, Jg. 63, 2012, H. 01, S.78-83.

Stuber, M. (2008): Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren-Zusammenarbeit gestalten, 2. Aufl., Köln 2008.

Stumpf, S. (2013): Gesundheitsmanagement. Systematisch und ganzheitlich. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources, 2013, H. 04, S.22-23.

Teresak, D. (2011): Schritte zum systematischen Gesundheitsmanagement. Ein Projekt als Hilfe zur Selbsthilfe. In: Personalführung, 2011, H. 01, S. 54-59.

Then, W. (1993): Die Evolution im System Arbeit – Zusammenhänge und Perspektiven für die Zukunft. In: Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 2. Aufl., Berlin 1993.

Thiele, S. (2009): Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel, Hamburg 2009.

Thürstein, M. (2008): Work-Life-Balance. Eine Auswahl an Möglichkeiten, um ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben herzustellen, Norderstedt 2008.

Ulich, E./Wiese, B. S. (2011): Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität, Wiesbaden 2011.

Universität Heidelberg (2013): Work-Life-Balance. Vorgehensweise. <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/abo/wlb/vorgehensweise.html>, eingesehen am 06.08.2013.

Vedder, G./Reuter, J. (Hrsg.) (2008): Die Vielfalt der Work-Life-Balance. Aktive Väter – Men Studies, Teilzeitarbeitende Führungskräfte, Vereinbarkeit von Studium & Familie. In: Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 10, München und Mering 2008.

Wöhe, G./Döring, U. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013.

Wüst, K./ Burkhart, B. (2011): Karrierecockpit für Frauen. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 63, 2011, H. 02, S. 40-42.

Zeitzeichen (2013): Arbeitszeitgestaltung. Klassische Gleitzeit – mit fester Kernarbeitszeit.

<http://www.zeitzeichen-rlp.de/arbeitszeit/modelle/gleitzeit/klassisch.htm>,

eingesehen am 21.08.2013.

Zell, H. (2013): Projektmanagement lernen, lehren und für die Praxis mit Multiple-Choice-Aufgaben, 5. Aufl., Norderstedt 2013.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Deutschland, den 21.10.2013

Unterschrift:.....