

Nummer

49
3/2010

Frauen **AKTIV** in Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG,
FAMILIEN UND SENIOREN

CHANGENGLEICHHEIT FÜR FRAUEN UND MÄNNER

Schwerpunkt:

*Work-
Life-
Balance*

Seite 7:

*Arbeitnehmer-
unterstützung
bei SAP*

Seite 10:

*Den Zeitfressern
auf der
Spur*

Termine

- **16./17. Sept. 2010** Konferenz **Gender Budgeting – von der Analyse zur Steuerung**, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, www.gleichstellung-weiter-denken.de
 - **20./21. Sept. 2010** **1. Bundesweiter Mentoring-Kongress des Forum Mentoring** Berlin, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, www.forum-mentoring.de
 - **29. Sept. 2010** **Prozessorientiertes Activity Management** Wieder Herr der eigenen Zeit werden, Seminar, WVA Stuttgart, Fon: 07 61 3 86 73-11, www.v-wva.de
 - **1./2. Okt. 2010** **Frauenkolleg III** Themenkurs – politisches Selbstmarketing, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bühl, Fon: 07 11/8 70 30 93, Mail: regina.dvorak@kas.de, www.kas-stuttgart.de
 - **12. Okt. 2010 9:00 Uhr** **Der Wiedereinstieg in den Beruf** weitere Termine: 19. 11. und 14.12. 2010, Agentur für Arbeit Stuttgart, Nordbahnhofstraße 30 - 34, Anmeldung nicht erforderlich, Fon: 07 11/9 20-35 65, www.arbeitsagentur.de
 - **14./15. Okt. 2010** **Seminar Lebensbalance und Leistungsfähigkeit** Führungskräfteakademie Baden-Württemberg, Fon: 07 11/1 26 10 15, www.fueak.bw21.de
 - **18./19. Okt. 2010** **Invest in future** Ausstellung und Kongress für Bildung und Betreuung, Haus der Wirtschaft Stuttgart, www.invest-in-future.de
 - **30. Okt. 2010, 10:30 – 16:30 Uhr**, **Mein Rat. Meine Stadt. Meine Karriere** Landeskongress für kommunalpolitische Mandatsträgerinnen und kommunalpolitisch engagierte Frauen, Leonberg, Stadthalle, www.landesfrauenrat-bw.de
 - **25. Nov. 2010 10:00 Uhr** **Internationaler Tag gegen Gewalt an Frauen** Intern. Frühstück gegen Gewalt, mit Frauen und Männern aus aller Welt, Kooperationsveranstaltung der Stadt Karlsruhe, Frauenbüro u.a., Karlsruhe, Internationales Begegnungszentrum (ibz), Kaiserallee 12d, 07 21/133-30 60, Mail: fb@karlsruhe.de
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, Fon: 0711/16 40 99 33, E-Mail: Maria.Ochedowski@lfb.bwl.de, www.lfb-bw.de
- **24. – 26. Sept. 2010** **Zumutung Ehrenamt?** Bad Urach
 - **25. Sept. 2010** **Kriegs(groß)väter und Mutterkreuzmütter** Stuttgart, Bundespräsident-Theodor-Heuss-Haus
 - **2. – 30. Okt. 2010** **E-Learning-Kurs Europa Global**
 - **6. – 10. Okt. 2010** **Brüssel – Das Zentrum Europas** Eine europapolitische Erkundungsfahrt
 - **8. – 11. Okt. 2010** **Frauen leben Europa** Begegnungsseminar mit Straßburg-Exkursion
 - **16. Okt. – 13. Nov. 2010** **Europa verstehen** E-Learning-Kurs für Frauen mit Exkursion nach Straßburg, Auftaktveranstaltung in Stuttgart; Online-Phase an Ihrem PC
 - **20. Okt. 2010** **Erleben Sie Europa in Straßburg** Tagesfahrt zum Europäischen Parlament und zum Europarat
- MuT-Programm, Mentoring und Training, Landeskongress der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG), www.muT-Programm.de
- **27. Sept. 2010 10:30 Uhr** **Start up: Perspektive Selbständigkeit**
 - **4./5. Okt. 2010** **Personalmanagement und Führungsverantwortung**
 - **11. Okt. 2010 10:30 Uhr** **Gesund und munter im Wissenschaftsbetrieb**

- **14./15. Okt. 2010** **Orientierungsveranstaltung: Mentoring und Netzwerke** Zentrale Veranstaltung zur Aufnahme in das MuT-Mentoringprogramm
 - **22. Okt. 2010 10:45 Uhr** **Wissenschaftskarriere 2010 – Die freie Wahl für Kind und Wissenschaft**
- Agentur für Arbeit Ravensburg, BiZ (Berufsinformationszentrum), Anmeldung erforderlich, Fon: 07 51/805 604, Mail: ravensburg.bca@arbeitsagentur.de, www.arbeitsagentur.de
- **27. Sept. 2010 9:00 Uhr** **Frauen und Rente – Fragen zur Alterssicherung**
 - **7. Okt. 2010 10:00 Uhr** **Existenzgründung**
 - **29. Nov. 2010 10:00 Uhr** **Wiedereinstieg in den Beruf**
- Diözese Rottenburg-Stuttgart, Fachbereich Frauen, Stuttgart, Fon: 0711/97 91-231, Mail: bschwarz@bo.dr.s.de, www.frauen.dr.s.de
- **11./12. Okt. 2010 9:00 Uhr** **Führungs- und Kommunikationstraining für Frauen in Verantwortung** Energiereserven managen – Streß-Kompetenz entwickeln
 - **22. – 24. Okt. 2010** **Von Frauen für Frauen** Basiskurs 3 Leitungskompetenz, weiterer Termin: 19. – 21.11.2010
- IHK-Bildungshaus der IHK Region Stuttgart, Fon: 0 71 51/70 95-16, Mail: info.bhs@stuttgart.ihk.de, www.ihk-bildungshaus.de
- **22. Okt. 2010 9 00 Uhr** **Effiziente Büroorganisation** Remshalden, Goethestraße 32
 - **8./9. Nov. 2010 9 00 Uhr** **Zeit- und Selbstmanagement** Stuttgart, Jägerstraße 30

Broschüren/Bücher

- **Strategie für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik** Ein Leitfadens für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rump, Jutta; Eilers, Silke; Groh, Sibylle, Mainz 2008, kostenloser Download unter www.ibe-ludwigshafen.de (Publikationen)
- **Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen** Allmendiger, Jutta, Bonn 2009
- **Lebensereignisorientiertes Personalmanagement** Armutat, Sascha et al., Bielefeld 2009
- **Work-Life-Balance** Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft Bertelsmann Stiftung (2007), www.bertelsmann-stiftung.de
- **Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen** Esslinger, Adelheid/Schobert Deniz, Wiesbaden 2007
- **Pflegende Angehörige in Deutschland** Meyer, Martha, Münster 2006
- **Generationen gemeinsam im Betrieb** Richter, G. Hg., Bielefeld 2009
- **Soziale Lebenslaufpolitik** Naegle, G. Hg., Wiesbaden 2010
- **Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels** Rading, Juliane, Hamburg 2010
- **Lebenslauforientierte Arbeitszeit** Ver.di (2010), http://arbeitszeit.verdi.de/biographieorientierte_arbeitszeit
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** Modeerscheinung oder ökonomische Notwendigkeit, Rump, Jutta/Eilers, Silke/Groh, Sibylle, Sternenfels 2007
- **Arbeit und Freizeit** Wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden, Rump, J./ Biegel, I., Mössingen-Talheim 2009.
- **Ökonomische Effekte von Age Management** Rump, J./ Eilers, S., Sternenfels 2009..
- **Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit** FAZ-Buch 2007
- **Betriebliche Familienpolitik** Dilger, A./ Gerlach, I./Schneider, H. Hg. 2008, Wiesbaden 2007
- **Work-Life Balance und Familiengerechtigkeit** Beispiele Hochschule, Roßmanith, B./Backes, H. Hg., Saarbrücken 2008
- **Wenn du es eilig hast, gehe langsam** Seiwert, Lothar J. Campus 2005
- **Organisieren Sie noch oder leben Sie schon?** Zeitmanagement für kreative Chaoten, Nussbaum, Cordula, Campus 2008
- **Nein sagen** Die besten Strategien, Radecki, Monika, Haufe 2010
- **Erfolgreich ohne auszubrennen** Das Burnout-Buch für Frauen, Ruhwandl, Dagmar, Stuttgart 2007
- **Top im Job** Ohne Burnout durchs Arbeitsleben, Ruhwandl, Dagmar, Stuttgart 2009
- **Zwischen Bürostuhl und Pflegebett** Dokumentation der Fachtagung des Landesfrauenrats Baden-Württemberg, www.landesfrauenrat.de/dokumentationen.php
- **Erfolgsfaktor Frau in Management und Führung** Kreikle, M./Maier-Güttler, G./Tyrntania, H. Hg., Stuttgart 2009
- **Der Konflikt. Die Frau und die Mutter** Badinter, Elisabeth, Verlag C.H. Beck 2010

Adressen

- **Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg** www.kompetenzzentrum-bw.de
- **Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung** Antragsfrist wird verlängert www.erfolgsfaktor-familie.de

- **Lokale Bündnisse für Familie** www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
- **Audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung gGmbH** www.beruf-und-familie.de
- **berufundfamilie-Index** Instrument für Unternehmen zur Überprüfung von Stärken und Entwicklungspotenzialen der eigenen Personalpolitik in Bezug auf das Familienbewusstsein, www.berufundfamilie-index.de
- **Service für familienpolitisch Aktive in den Kommunen** www.familienfreundliche-kommune.de
- **KiND e.V. Dachverband** Zusammenschluss von Unternehmen und betrieblichen Initiativen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, www.kind-e-v.de
- **Tagesmütter in Stuttgart** Verein Tagesmütter und Pflegeeltern, www.tagesmuetter-stuttgart.de; Tagesmütter-Börse der Caritas, www.tagesmuetter-boerse.de
- **Verband berufstätiger Mütter** www.berufstaetige-muetter.de
- **Männer mit Kindern** www.vaeter.de
- **Familienbewusste Personalpolitik in der Metropolregion Nürnberg** www.familienbewusste-personalpolitik.de
- **Frauen in die Aufsichtsräte** www.fidar.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg Postfach 10 34 43, 70029 Stuttgart Fax: 07 11/1 23- 39 99 E-Mail: Poststelle@sm.bwl.de Internet: www.sozialministerium.de

Redaktion: Anita Wochner (V.i.S.d.P.), Sozialministerium/ Ludmilla Fromme, Staatsanzeiger-Verlag Ludmilla Fromme, Staatsanzeiger-Verlag Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, Postfach 10 43 63, 70038 Stuttgart Internet: www.staatsanzeiger-verlag.de Fon: 07 11/6 66 01-37 Fax: 07 11/6 66 01-58 E-Mail: l.fromme@staatsanzeiger.de E-Mail: anzeigen@staatsanzeiger.de Sandra Kolb, Staatsanzeiger-Verlag Druckhaus Diesbach GmbH, Weinheim

Anzeigenpreise: Satz: Druck: Titelgestaltung: Nantschegg & Company, Reutlingen

ISSN 1613-9925

Einzelhefte erhalten Sie gegen Zusendung eines ausreichend frankierten DIN A4-Umschlages kostenlos. Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier. Nachdruck mit Quellenangabe gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht unbedingt mit der Meinung der Redaktion übereinstimmen.

Redaktionsschluss dieses Hefts: 13.08.2010

...und mehr im Internet: www.frauen-aktiv.de

Liebe Leserinnen und Leser,

wir Deutschen gelten weltweit als fleißige und sehr genau arbeitende Menschen. Bei der Frage nach einem erfüllenden und ausgewogenen, gesundheitlich stabilen Leben haben wir im Vergleich zu anderen Ländern allerdings ein wenig Nachholbedarf.

Aus diesem Grund habe ich das Thema „Work-Life-Balance“ als Schwerpunktthema für die 49. Ausgabe von „AKTIV – Frauen in Baden-Württemberg“ gewählt. Der Leitartikel von Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, beschreibt die Veränderung der Lebenswirklichkeiten und zeigt, dass Work-Life-Balance viel mehr als die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Sie beinhaltet neben der Erwerbstätigkeit auch Zeit für soziales Engagement, für gesundheitsfördernde Aktivitäten, Zeit für die Familie, für die Pflege und Betreuung von Angehörigen, für Freunde und für Hobbys. Dabei liegt es auf der Hand, dass die unterschiedliche Aufgabenverteilung und das Rollenverhalten von Frauen und Männern Konzeptionen erfordern, die die unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedarfe hinreichend berücksichtigen.

Work-Life-Balance ist eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Notwendigkeit. Der mittelfristig anstehende deutliche Rückgang der Erwerbsbevölkerung fordert gemeinsame Anstrengungen von Politik und Wirtschaft, um einem eklatanten Fachkräftemangel vorzubeugen. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Anforderungen ermöglichen. In dieser Balance liegt ein Schlüssel für eine höhere Motivation der Beschäftigten sowie eine bessere Einbindung aller Bevölkerungsgruppen in das Beschäftigungssystem. Die in diesem Heft vorgestellten Praxisbeispiele geben Tipps für unterstützende betriebliche Maßnahmen sowie für die persönliche Weiterbildung.

Im Rahmen der zwischen der Landesregierung und der Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e.V. geschlossenen Vereinbarung „Agenda für Ver-



einbarkeit, Bildung und Ausbildung“ haben wir auch dem Thema „Work-Life-Balance“ in dieser Legislaturperiode eine hohe Priorität eingeräumt. Im Januar 2009 wurde mit dem Kongress „Beruf und Familie – Standortvorteil oder Kostenfaktor?“ für die Notwendigkeit einer ausgeglichenen Lebensführung bei Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung geworben. Die Vorträge aus Wissenschaft und Praxis berücksichtigten auch internationale Entwicklungen. In den Fachforen am Nachmittag und in der abschließenden Podiumsdiskussion wurde festgehalten, dass Baden-Württemberg im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits vieles umgesetzt hat und auch die angekündigten Maßnahmen wie etwa der weitere Ausbau von Kleinkindbetreuungsplätzen oder die Ganztagesgrundschule in die richtige Richtung zeigen.

In der diesjährigen Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz am 10. und 11. Juni 2010 in Dresden erhielt der Beschlussvorschlag zur „Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen“ zwölf Ja-Stimmen und verfehlte um eine Stimme nur knapp die notwendige Mehrheit. Nichts desto trotz wird das Thema in der Gesellschaft heftig diskutiert und findet immer mehr Zustimmung. In diesem Zusammenhang sind Rahmenbedingungen, die eine Work-Life-Balance fördern, auch für Frauen in Führungspositionen ein wichtiges Kriterium für ihre Karriere.

Das vorliegende Heft zeigt, dass wir in Baden-Württemberg mit unseren Programmen und Maßnahmen auf dem richtigen Weg sind. Ich freue mich sehr, wenn es uns hiermit gelingt, weitere Mitstreiter und Mitstreiterinnen zu finden.

Monika Stolz

Dr. Monika Stolz MdL
Ministerin für Arbeit und Sozialordnung, Familien
und Senioren
Beauftragte der Landesregierung
für Chancengleichheit von Frauen und Männern

W O R K - L I F E -



Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen.
Der Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Silke Eilers entstanden.

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten waren die beiden entscheidenden Sphären im Leben der meisten erwachsenen Menschen – Beruf und Privatleben – klar voneinander abgegrenzt und in ihrer Verteilung von Be- und Entlastung eindeutig definiert. Nach getaner „harter“ Arbeit im Betrieb wartete zuhause die verdiente Entspannung. Dieses Bild existiert für die Mehrzahl der heutigen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht mehr. Die alte Balance kippt im Zuge einer zunehmend gleichberechtigten Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und einer „Entgrenzung“ von Arbeit und Freizeit. Heute ist nicht mehr ohne Weiteres auszumachen, inwieweit „Work“ oder „Life“ die Einzelnen be- oder entlasten. Nach einem anstrengenden Arbeitstag Hausaufgaben zu überprüfen, die Wohnung zu putzen oder Einkäufe für sich selbst oder ältere Angehörige zu erledigen, hat nicht zwangsläufig den klassischen Feierabend-Charakter. Umgekehrt sehnen sich Eltern zuweilen angesichts nörgelnder Sprösslinge an ihren „ruhigen“ Büro-Schreibtisch. Wo, wann und in welchem Maße die Einzelnen Belastung empfinden und im Gegenzug „auftanken“, hängt also in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Work-Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden bezüglich dieser Balance einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt, das von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen gekennzeichnet ist.

Sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis wird der Begriff der Work-Life-Balance nicht selten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt. Dies greift eindeutig zu kurz. Denn jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin – ganz gleich, welchen persönlichen Hintergrund sie mitbringen – ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen be- und entlastenden Aspekten angewiesen, um physisch und psychisch gesund und damit arbeitsfähig zu bleiben. Es ist daher gerade im betrieblichen Kontext ein „Life“-Begriff zu bevorzugen, der Singles, kinderlose Paare, Eltern sowie pflegende Angehörige gleichermaßen in den Fokus rückt und neben familiären Verpflichtungen z. B. auch soziale Kontakte, Weiterbildung oder sportliche bzw. gesundheitsförderliche Aktivitäten berücksichtigt.

„Work“ ist ebenfalls mehr als die traditionelle Vollzeit-Erwerbstätigkeit. Sie umfasst z. B. auch bezahlte und unbezahlte nebenberufliche Tätigkeiten. Die „Balance“ zwischen beiden Sphären impliziert im Sinne einer subjektiv empfundenen Lebensqualität neben einem ausgewogenen Zeitmanagement auch die Übereinstimmung der persönlichen privaten und beruflichen Situation mit den individuellen Bedürfnissen und Zielen.

Die Arbeitszeit ist keine kalkulierbare Größe mehr für Freizeit-, Lebens- und Familienplanung

Das Hinwirken auf eine in dieser Form definierte Work-Life-Balance ist angesichts zentraler Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt ein Muss auf der Agenda zukunftsgerichteter Unternehmen. Zu nennen sind hier zum einen die voranschreitende Globalisierung und Entwicklung zur Wissensgesellschaft, die zu einem steigenden Kosten- und Effizienzdruck und zu einer immensen Bedeutung einer gut qualifizierten und leistungsfähigen Belegschaft führen. Verstärkt werden diese Trends durch den technologischen Fortschritt, der die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer stärker verschwimmen lässt und eine enorme Beschleunigung des Lebens und Arbeitens mit sich bringt. Das „Normalarbeitsverhältnis“¹ stellt längst nicht mehr die Normalität dar. Eigeninitiative für die berufliche Weiterentwicklung ist gefordert und die Arbeitszeit taugt immer weniger als kalkulierbare Größe für die Freizeit-, Lebens- und Familienplanung. Hinzu kommt die Herausforderung des demografischen Wandels. Er bedingt, dass Leistungsfähigkeit und -bereitschaft über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg aufrecht erhalten werden müssen, und dies bei Belegschaften, die in ihrer Altersstruktur immer heterogener werden. Dieser Heterogenität muss auch insofern Rechnung getragen werden als sich im Zuge eines gesellschaftlichen Wertewandels gerade die knapper werdenden Nachwuchskräfte vor allem durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben gewinnen und binden lassen. Nicht zuletzt spielt in diesem Kontext die Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Frauen eine Rolle, wenn diese trotz der Aufhebung tradiert Rollenmuster weiterhin „nebenebei“ das Gros der Haus- Familien- und Pflegearbeit leisten. Flankiert werden diese Trends und Entwicklungen durch die zunehmende Zweiteilung des Arbeitsmarktes, die den Leistungsdruck auf die gut Qualifizierten verstärkt, während gleichzeitig viele Menschen durch Arbeitslosigkeit ein Übermaß an „Life“ erleben, das sich nachweislich negativ auf die Gesundheit auswirkt.

Hieraus entsteht eine paradoxe Situation: Einerseits ist eine gelungene Work-Life-Balance immer schwieriger zu realisieren, denn aufgrund betrieblicher Zwänge wird den Einzelnen eine „Flexibilisierung von Routinen“ abverlangt, z. B. in Bezug auf Betreuungs-Arrangements. Zudem fallen beruflich bedingten Ortswechsellern oder unregelmäßigen Arbeitszeiten nicht selten klassische „Anker“ im privaten Bereich wie soziale Kontakte oder Vereinsaktivitäten zum Opfer. Gleichzeitig steigt jedoch die Notwendigkeit für Arbeitgeber und Beschäftigte, „Work“ und „Life“ in Balance zu halten, um zu gewährleisten, dass es in einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt nicht zum „Ausbrennen“ kommt.

Gelingt es, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu gestalten, so ergibt sich eine dreifache Win-Win-Situation für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft. Arbeitgeber sind gleichermaßen Auslöser, Betroffene und Gestalter der Problematik: Sie verursachen das Spannungsfeld zwischen beruflicher und privater Sphäre, leiden jedoch ebenso unter den negativen Auswirkungen einer unzureichenden Balance und verfügen über entscheidende Stellschrauben, um diese zu verbessern. Dabei erhoffen sie sich u.a. folgende Effekte:

- Verbesserung der Akzeptanz und des Images in der Öffentlichkeit (für potenzielle Bewerber, Kunden und Investoren)
- Abbau von Interessenskonflikten
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -produktivität
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -identifikation
- Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft alternder Belegschaften
- Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten und der Fluktuation
- Steigerung der Selbstorganisation der Arbeitnehmer
- Flexibilisierung von Unternehmensabläufen und Mitarbeiterkontingenten
- Erhalt des Know-how durch verringerte Abwesenheitszeiten
- Verbesserung der Bewertungen im umfassenden Rating-Verfahren
- Verbesserung der „weichen“ Standortfaktoren für den Wirtschaftsstandort Deutschland
- Unterstützung beim Aufbau extrafunktionaler Kompetenzen aus außerberuflichem Engagement (z. B. soziale und kommunikative Kompetenzen, Fähigkeit zur Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme)

Auch auf gesellschaftlicher Ebene wirkt sich eine ausgewogenen Work-Life-Balance positiv aus. Die Schaffung zusätzlicher Freiräume der Erwerbstätigen für ehrenamtliches, soziales oder politisches Engagement trägt ebenso zur Entlastung des Staates bei wie die Verbesserung der psychischen und physischen Gesundheit von Erwerbstätigen. Hinzu kommen die individuelle Einkommenssicherung durch die Verstärkung der Erwerbsverläufe, Sicherung der ökonomischen Unabhängigkeit von Frauen und den Erhalt der Leistungsfähigkeit Älterer sowie die Verteilung der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme auf eine größere Zahl von Beitragszahlern. Nicht zuletzt fördern die genannten Vorteile einer ausgewogenen Work-Life-Balance auf betrieblicher Ebene auch das gesamtwirtschaftliche Wachstum.

Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ergeben sich durch eine größere Souveränität über die individuelle Lebensführung, da aus zwangsläufigen „Entweder-Oder“-Entscheidungen „Sowohl-Als-Auch“-Lösungen werden. Dies gilt für die Familienplanung ebenso wie für außerberufliche Aktivitäten, die Pflege sozialer Beziehungen oder Weiterbildungsbemühungen. Durch eine verlässlichere Planung im privaten und beruflichen Bereich wird die Belastung deutlich reduziert. Optionen zur Sicherung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit werden geschaffen.

Befragt man allerdings Beschäftigte nach ihrem Empfinden zu ihrer persönlichen Work-Life-Balance, besteht offenbar noch Verbesserungsbedarf. Denn laut einer Studie arbeiten 42 Prozent der Befragten unter Bedingungen, durch die Familie, Freundschaft und private Interessen zu kurz kommen. Darunter vor allem Mütter kleiner Kinder, Alleinerziehende und Alleinverdiener sowie Angestellte im Gastgewerbe und in Verkehrsberufen. Auch sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht selten skeptisch, inwieweit betriebliche Work-Life-Balance-Konzepte eher der Attraktivitätssteigerung auf internen und externen Märkten dienen als der tatsächlichen Verbesserung der Verhältnisse und ob die Unterstützung beim „Outsourcing“ des Privatlebens nicht letztlich die Verfügbarkeit der Beschäftigten erhöhen soll. Hinzu kommt, dass die Nutzung entsprechender Angebote sich vielfach als „Karrierekiller“ erweist, weshalb gerade Führungskräfte häufig Abstand davon nehmen.

Immer mehr Betriebe entwickeln Work-Life-Balance-Konzepte

Festzuhalten gilt, dass betriebliche Work-Life-Balance-Konzepte in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben, allen voran flexible Arbeitszeitmodelle, Betreuungsarrangements sowie gesundheitsförderliche Aktivitäten. Kleinere Unternehmen fördern eher familienorientierte Maßnahmen, während sich mit wachsender Unternehmensgröße standardisierte und auf eine breitere Mitarbeiterschaft ausgerichtete Ansätze finden. Dabei variieren die verwendeten Begrifflichkeiten – einige Unternehmen sprechen bevorzugt von „Diversity-Strategien“, andere von „Inklusion“. Auch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik fördert die Work-Life-Balance, da sie alle

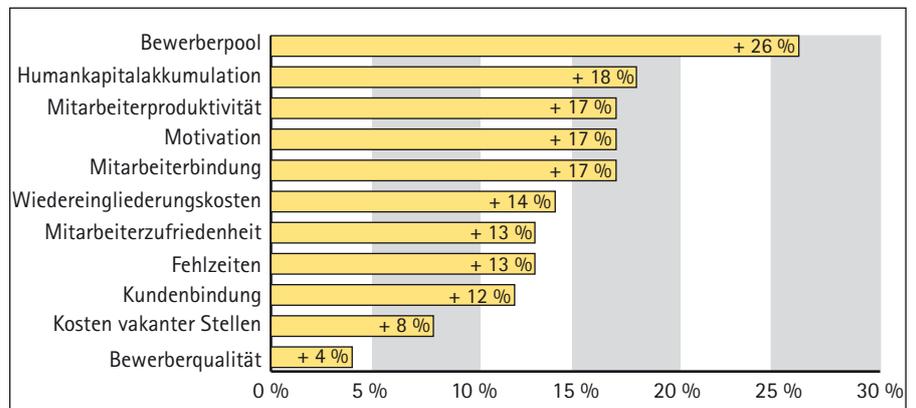


Abb. 1: Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik²

Beschäftigtengruppen und Lebensphasen fokussiert und betriebliche Notwendigkeiten mit den sich wandelnden beruflichen und privaten Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten verknüpft.

Flexibilität ist ambivalent zu betrachten, da sie die Tendenzen der Überlastung verstärken kann

Hierbei lassen sich entsprechende Maßnahmen in externe Entlastungsangebote sowie einen internen Kulturwandel differenzieren, wobei sich Unternehmen überwiegend im ersten Bereich engagieren. Gerade die Unternehmenskultur ist allerdings als entscheidend für den Erfolg einzustufen. Denn wenn die Nutzung von Sabbaticals, flexiblen Arbeitsmodellen etc. letztlich die Entwicklungsperspektiven einschränkt, löst dies mehr Belastung und Unzufriedenheit aus als es Entlastung und Motivation fördert. Daher müssen neben der Wertschätzung aller Beschäftigtengruppen auch die Akzeptanz außerberuflicher Belange, Respekt und Fairness sowie die Förderung von Eigenverantwortung deutlich zutage treten. Die Führungskräfte sind im betrieblichen Alltag gleich in zweierlei Hinsicht gefordert, eine gelungene Work-Life-Balance auf den Weg zu bringen. Einerseits im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht und im Bestreben, die Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten. Andererseits durch Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion zum Erhalt der eigenen Balance und zur Ermutigung der Beschäftigten.

Konkrete Maßnahmen zur Realisierung der Work-Life-Balance finden sich insbesondere im organisatorischen Bereich in Form flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, aber auch durch offene und mobile Strukturen in Bezug auf Tätigkeitsfelder und Einsatzgebiete. Dabei sollte stets bedacht werden, dass Flexibilität durchaus ambivalent zu betrachten ist, da sie genau die Tendenzen der Überlastung, denen sie entgegen wirken soll, ebenso verstärken kann. Denn sie fordert dem Einzelnen zusätzliche Kompetenzen der Selbststeuerung und „Grenzkontrolle“ ab, die nicht jeder automatisch mitbringt. Es geht also für Arbeitgeber bei der Implementierung von Work-Life-Balance-Konzepten sowohl um die Berücksichtigung betrieblicher Belange als auch um die Sensibilisierung für und die aktive Einführung von neuen Regeln für das Miteinander. Hieran macht sich letztlich der Erfolg oder auch das Scheitern derartiger Konzepte fest.

Das ZITAT

Konkrete Berechnungen zur Effektivität von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance liegen vor allem für den Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. So ermittelte die Prognos AG eine Rendite von 25 % (2005). Viele dieser Maßnahmen dienen auch dem erweiterten Verständnis der Balance, wie z. B. die Förderung eines schnellen Wiedereinstiegs auch nach Weiterbildungs- oder Pflegephasen, so dass die Ergebnisse durchaus als Referenz herangezogen werden können (S. Abb. 1).

Allerdings bleiben betriebswirtschaftlichen Effekte noch immer umstritten, auch wenn 74 Prozent der Unternehmen in einer Studie angeben, familienbewusste Personalpolitik als betriebswirtschaftlich vorteilhaft wahrzunehmen. Zu stark ist die Orientierung an „harten Fakten“, während sich Work-Life-Balance eher in weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Leistungsfähigkeit, Motivation, Innovationskraft etc. manifestiert. (Jutta Rump)

Die QUELLE

¹ Unter dem „Normalarbeitsverhältnis“ wird ein unbefristetes Vollzeit-Arbeitsverhältnis verstanden. Bereits 2008 traf dies nur noch auf 60 % der Erwerbstätigen in Deutschland zu. Vgl.: Bertelsmann Stiftung (2010)

² Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) 2008: Vergleich zu nicht familienfreundlichen Betrieben

Work-Life-Balance für die Wirtschaft



Das GESPRÄCH

Prof. Dr. Michael Hüther ist Direktor und Mitglied des Präsidiums beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (seit 2004). Er absolvierte sein Studium der Wirtschaftswissenschaften sowie der mittleren und neuen Geschichte an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach Abschluss des Promotionsverfahrens wurde er 1991 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und 1995 Generalsekretär des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. 1999 wechselte er als Chefvolkswirt zur DekaBank, wo er 2001 zum Bereichsleiter Volkswirtschaft und Kommunikation ernannt wurde. Seit August 2001 ist er Honorarprofessor an der European Business School in Oestrich-Winkel.

Warum nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Wirtschaft ein großes Interesse am Gelingen der so genannten Work-Life-Balance haben, darüber sprach Ludmilla Fromme mit Michael Hüther.

Entgrenzung von Arbeit und Leben, Verdichtung der Arbeit, Erreichbarkeit rund um die Uhr, Multitasking, Mobilität, Fernbeziehungen, neue Arbeitsformen wie Arbeit auf Abruf und immer mehr die Sorge um die Zukunft haben vermehrt zu Burnouts und Depressionen geführt. So entsteht ein beträchtlicher Schaden für die Volkswirtschaft. Demgegenüber wird mit Begriffen jongliert wie Diversity Management, Entschleunigung, Selbstmanagement, Zielfindung, und eben Work-Life-Balance.

Herr Prof. Hüther, ist die „Work-Life-Balance“ eine Modeerscheinung oder ökonomische Notwendigkeit?

Das Konzept der Work-Life-Balance existierte schon in den 60er- und 70er-Jahren, damals bezogen vor allem auf schwangere Frauen und Mütter. Schon damals erkannten die Unternehmen, dass es ökonomisch sinnvoll ist, ihre betriebliche Personalpolitik so auszurichten, dass die Beschäftigten familiäre Verpflichtungen mit ihren beruflichen Anforderungen vereinbaren können. Denn nur dann sind sie motiviert und produktiv bei der Sache.

Heute ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf umso wichtiger. Erstens haben wir die am besten ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten. Zweitens gilt das Konzept längst nicht mehr nur für Frauen und Mütter, sondern auch für Männer und Väter.

Was kann die Wirtschaft dazu beitragen?

Aus Beschäftigtenbefragungen wissen wir, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor allem flexible Arbeitszeiten und Telearbeit als wichtigste familienfreundliche Instrumente einschätzen. Und gerade da sind die Unternehmen in Deutschland schon sehr gut: Mehr als 70 Prozent aller Unternehmen haben flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten und fast jedes vierte Unternehmen bietet seinen Beschäftigten Telearbeit an. Aktuell hat für 80 Prozent der Unternehmen Familienfreundlichkeit eine hohe Bedeutung. Vor sechs Jahren war dies nicht einmal die Hälfte der Unternehmen. Zudem haben nur sieben Prozent aller Unternehmen aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise ihre familienfreundlichen Aktivitäten zurückgefahren. Dies zeigt, dass die große Mehrheit der Unternehmen Familienfreundlichkeit als eine nachhaltige Investition betrachtet. Denn für die Unternehmen ist Familienfreundlichkeit ökonomisch und personalpolitisch eine klassische Win-Win-Situation: 93 Prozent der Unternehmen geben als Motiv an, dadurch gut qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und binden zu können. Genau so viele sagen, dass sie durch familienfreundliche Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten erhöhen wollen.

Sollten Betriebe, ähnlich wie Hochschulen, explizite Dual-Career-Angebote, Angebote für berufstätige Paare, machen?

Ja natürlich. Nicht nur Unternehmen, die aufgrund ihrer regionalen Ansiedlung Standortnachteile haben, werben mit ihrem Dual Career Service und bieten an, für den Partner auch eine Arbeitsstelle zu schaffen oder zumindest weiterzuermitteln. In großen Unternehmen ist die Problematik von Doppelkarrierepaaren schon länger ein Thema der Personalpolitik: Beispielsweise haben Daimler, Lufthansa oder Bosch schon Dual-Career-Programme geschaffen. Die Metropolregion Rhein-Neckar ist sogar dabei, ein Dual Career-Netzwerk für Wirtschaft und Wissenschaft aufzubauen.

Welchen Part spielt der Staat?

Nun, der Staat muss entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Sie nannten schon die Infrastruktur der Kinderbetreuung, vor allem der Ausbau des Krippenbereichs hinkt hinter den gesteckten Zielen her. Der Ausbau von Ganztagschulen muss ebenfalls stärker forciert werden. Darüber hinaus müssen aber auch steuerliche Anreize gesetzt werden, dass Frauen nicht länger nur die „Hinzuverdienerinnen“ mit einer Teilzeitstelle sind.

Welchen Beitrag können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst leisten?

Sie müssen Prioritäten setzen, ihre Zeit effektiv einteilen und sich selbst motivieren können. Dazu gehören natürlich Disziplin, Konzentration und Energie. Viele berufstätige Eltern geraten immer wieder in Zeitnöte, weil sowohl für das Berufsleben als auch für die Familie nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung steht. Dabei kommt es gar nicht so sehr auf die Quantität als auf die Qualität an. Erziehungswissenschaftler haben dies bereits in den 60er-Jahren erforscht: „Qualitätszeit“ heißt das Zauberwort, also die Zeit, die bewusst mit der Familie verbracht wird, sei es beim gemeinsamen Abendessen, einem Spielenachmittag oder Ausflug.

Entscheidend für das Gelingen einer Work-Life-Balance ist eine flexible und kontinuierliche Kinderbetreuung. Diese ist in erster Linie eine kommunale Aufgabe. Die Kommunen aber haben momentan kein Geld. Müssen hier die Betriebe einspringen?

Nein, die Verantwortung bleibt natürlich weiterhin bei Ländern und Kommunen. Allerdings sehen viele Unternehmen, dass diese ihrer Verpflichtung nicht nachkommen (können). Daher bieten gut drei Prozent der Unternehmen betriebliche Kinderbetreuung an. Bei den Großunternehmen liegt der Anteil weit höher. Kleine Unternehmen können sich das schlicht nicht leisten.

Das Elterngeld für Väter ist ein durchschlagender Erfolg. Welche Schwierigkeiten haben Männer, Beruf und Familie zu vereinbaren?

Wir hören immer wieder, dass die Akzeptanz von Vätern in Elternzeit in den Unternehmen noch nicht selbstverständlich ist. Wir im IW wollen da mit gutem Beispiel vorangehen: Auch männliche Führungskräfte sind bei uns in Elternzeit gegangen. Natürlich können Unternehmenskulturen nicht von heute auf morgen umgekrempelt werden. Aber der Prozess ist in Gang gesetzt.

Immer mehr ältere Menschen werden in Zukunft zu pflegen und zu betreuen sein. Was bedeutet das für die Arbeitswelt?

Über eine Million Menschen werden heute ausschließlich durch ihre Angehörigen zu Hause gepflegt, also ohne ambulante Pflegedienste. Zwei Drittel von ihnen sind im erwerbsfähigen Alter und schränken ihre Erwerbstätigkeit entweder ein oder geben sie vorübergehend ganz auf. Und das bei einem Arbeitsmarkt, dem schon heute Fachkräfte fehlen. Diese Entwicklung wird die brenzlige Situation für Unternehmen noch verschärfen, zumal die Zahl der Pflegebedürftigen steigt und die Zahl der Erwerbspersonen sinkt.

Herr Prof. Hüther, was bedeutet für Sie persönlich Work-Life-Balance?

Ich versuche beispielsweise sehr konsequent, das Wochenende als Familienzeit frei zu halten und nehme dafür in der Regel keine Termine an. Das klingt banal, ist es aber im Alltag keineswegs. Ich nehme zudem den Urlaub ebenso bewusst als Zeit für die Familie. Mich hat nie überzeugt, wenn Kollegen behaupteten, sie könnten aus beruflichen Gründen kaum Urlaub machen. Das sind in der Regel solche Personen, die schon die Diplomarbeit und das Referat nicht in der vorgegebenen Zeit bewältigt haben.

Die SAP ist ein führendes Unternehmen der Informationstechnologie mit weltweit knapp 50 000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Jeder einzelne genießt als „Human Ressource“ einen hohen Stellenwert. In ihrem Bemühen, die Beschäftigten darin zu unterstützen, ihre persönliche Lebensbalance zu finden und diese nachhaltig zu bewahren, hat die SAP neue Wege beschritten.

Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur der SAP spiegeln die globalen Trends wider. Der Arbeitstag der Beschäftigten – über 80 Prozent der 14 000 Beschäftigten in Deutschland sind Akademiker und Akademikerinnen – ist durch Bildschirmarbeit, Besprechungen, Kundengespräche, (Fern-) Reisen, Telefon- und Videokonferenzen in einem multikulturellen Umfeld geprägt. Komplexe Aufgaben mit hoher Arbeitslast und hohem Zeit- und Ergebnisdruk stellen hohe Anforderungen an die Fachkompetenz, Selbst- und Sozialkompetenz, Flexibilität und Mobilität jedes Einzelnen.

Dem steht eine teamorientierte, offene und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur gegenüber. Diese ist gekennzeichnet durch flache Hierarchien, weitgehendes Fehlen von Titel- und Statusdenken, frühe Verantwortungsübernahme/-übergabe mit großer Entscheidungsfreiheit, Vertrauen des Managements in die Fähigkeit zu Selbstorganisation und gelebter Arbeitszeitouveränität, durch Belohnung besonderer Leistung, hohen Informationsfluss, Förderung von Kreativität und Innovationsfreude, ermutigende Fehlertoleranz, von persönlicher Weiterentwicklung und lebenslangem Lernen. Die Arbeitsatmosphäre ähnelt einem Campus mit hohen gegenseitigen Leistungserwartungen auf der Suche nach kreativen Lösungen aber auch hoher gegenseitiger sozialer Unterstützung. Weitere Maßnahmen wie Arbeitszeitautonomie sollen sich positiv auf die Lebensbalance der Beschäftigten auswirken. Diese können Arbeitsbeginn und Rhythmus weitgehend selbst bestimmen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, auf so genannten Arbeitszeitkonten Geld aus Vergütungsbestandteilen in Zeit zu wandeln und anzusparen, um z.B. eine längere bezahlte Auszeit zu nehmen. Anträge auf unbezahlten Urlaub werden großzügig gehandhabt. In jedem Stockwerk der vielen Gebäude stehen attraktive Pausenzonen mit kostenlosen Getränken zur Verfügung.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein Teil der Unternehmenskultur

Im SAP Gesundheitswesen stehen Fragen der Selbstorganisation, der mentalen Einstellung, der Lebensbalance, der Stressbewältigung und der Sozialkompetenzen im Vordergrund. Für die ganzheitlichen, klientenzentrierten intern und extern vernetzten, niedrigschwelligen Angebote wird auf einer interaktiven Homepage im Intranet, über Plakate und Aushänge, Infoveranstaltungen und redaktionelle Beiträge in Print- und Online Newsmedien sowie im internen Mitarbeiterfernsehen geworben.

Kern des Netzes ist eine reelle und eine virtuelle Mitarbeiterambulanz mit medizinischer, sozialer und psychologischer Betreuung. Das Angebot reicht von der Versorgung akuter somatischer oder psychosomatischer Beschwerden, über die allgemeine und spezielle Gesundheitsvorsorge, sportmedizinische Beratung, Impfungen und reisemedizinische Beratung bis hin zu persönlicher vertraulicher Beratung, Coaching und Mediation.

Coaching zum Thema Lebens-Balance und persönlicher Effizienz („Work-Life-Management“, WLM) beginnt mit der Bilanz der aktuellen persönlichen Situation und

Arbeitnehmerunterstützung bei SAP

hat zielgerichtete Maßnahmen zur Folge. In WLM Workshops für Abteilungen werden Impulse vermittelt, den persönlichen Lebensstil aktuell zu überdenken und die persönliche Zufriedenheit zu bilanzieren. Der Workshop behandelt intensiv die Ressource-Bausteine mentale Einstellung, Zeit- und Zielmanagement, Bewegung, Entspannung, Ernährung und Stressbewältigung. Zusätzlich werden sechsmonatige „Work-Life-Management Projekte“ durchgeführt. Hier entscheidet eine Abteilung, sich als Gruppe ein halbes Jahr begleiten zu lassen. Die WLM Inhalte sind, ebenso wie Workshops zur Früherkennung psychischer Auffälligkeiten und Burnout sowie Workshops zum Thema „Leading in Times of Change“, in die Führungskräfteausbildung integriert.

Ziel aller Maßnahmen sind zufriedene, gesunde und leistungsfähige Beschäftigte

Veranstaltungen zur Vereinbarung von Beruf und Familie richten sich gezielt und gleichermaßen an Männer und Frauen. An mehreren Standorten gibt es die Möglichkeit der externen Kinderbetreuung. Darüber hinaus stehen Eltern-Kind Büros zur Verfügung. Es werden nicht nur Veranstaltungen für werdende Eltern, sondern auch speziell für Väter angeboten. SAP kooperiert mit externen Dienstleistern, die Betreuung von Kindern und Angehörigen, Haushaltshilfen (in Notsituationen auch kurzfristig) vermitteln. Über das Angebot einer psychologischen Inhouseunterstützung hinaus, das Mitarbeitern und deren Angehörigen 7x24 Std./Woche eine vertrauliche telefonische Beratung für auftretende Probleme des täglichen Lebens aller Art zur Verfügung stellt, bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten ein externes Unterstützungsprogramm. Hinzukommt ein umfangreiches Inhouse Angebot im Bereich Fitness und Entspannung (z.B. Autogenes Training, Meditation, Step Aerobic, Spinning, Nordic Walking, Aquafitness, T'ai Chi, Yoga, Massage, Physiotherapie, Theraband Rückentraining).

So soll den Beschäftigten ermöglicht werden, ihre Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität, Arbeits- und Lebenszufriedenheit langfristig zu erhalten, damit sie auch in der Zukunft die anspruchsvollen inhaltlichen und interaktiven Anforderungen sowie die Veränderungsgeschwindigkeit im von globalen Trends bestimmten Arbeitsumfeld bewältigen können. Durch die enge Verzahnung mit dem Diversitymanagement kommt es bei den Themen Interkulturalität, demografischer Wandel, Gender, sexuelle Orientierung und Betreuung von Menschen mit Behinderungen zu effektiver Synergie.

Die Nutzungsrate dieser Maßnahmen ist hoch. Regelmäßige Befragungen verdeutlichen die Zufriedenheit der Beschäftigten: Über 80 Prozent sind stolz darauf, für SAP zu arbeiten. SAP wurde wiederholt als Bester Arbeitgeber ausgezeichnet und erhielt zahlreiche Preise für sein Gesundheits- und Diversity Management: u.a. Sonderpreis „Gesundheit“ im Rahmen des Great Place To Work Award 2007; Sonderpreis „Diversity“ 2006 und 2007; Move Europe Award 2007, 2008, Corporate Health Award 2009.

Das ZITAT

Qualifikation, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens stellen zunehmend einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie stehen dabei vor neuen Herausforderungen. Klassische Belastungen mechanischer, chemischer oder physikalischer Art gehen insgesamt zurück. Psychomente Belastungen hingegen nehmen zu. Neue Autonomien in Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung eröffnen einerseits Freiheitsgrade für den Einzelnen, implizieren jedoch auch die Notwendigkeit zu neuen Kernkompetenzen. Dazu gehört die Fähigkeit, sich in komplexen Systemen zu bewegen, sich selbst zu organisieren, Prioritäten zu setzen, sich zu vernetzen und auch die Fähigkeit, seinen Rekreationsbedarf selbst zu steuern. Wenn dies misslingt, können Erschöpfung, Burnout-Syndrom, sowie andere Symptome anhaltender Anspannung und damit der Verlust von Lebensqualität und Leistungsvermögen die Folge sein. (Natalie Lotzmann)

Dr. Natalie Lotzmann, SAP AG
Head of Health & Diversity, Walldorf



Work-Life-Balance und Diversity bei Michelin



Bettina Mischen
Diversity Verantwortliche Michelin Reifenwerke
AG & Co KGaA, Zentrale Deutschland, Karlsruhe

Michelin ist einer der weltweit führenden und global agierenden Reifenhersteller mit 120 000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, der seit über 120 Jahren das Ziel verfolgt, die Mobilität von Menschen und Gütern zu verbessern, sie angenehmer und sicherer zu gestalten. Alle Aktivitäten, die auf dieses Ziel hinarbeiten, sind in fünf Unternehmenswerten verankert. Einer dieser Werte ist die „Achtung vor den Menschen“. Damit sind sowohl die Menschen im Umfeld des Unternehmens als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint. Denn Michelin möchte sich einerseits harmonisch in das gesellschaftliche Umfeld eingliedern und zugleich auf dessen Anforderungen reagieren – und damit nicht zuletzt auch auf die Anforderungen und Erwartungen der Beschäftigten.

So vielfältig wie die heutige globalisierte Welt, so breit gefächert sind auch die Mitarbeiterteams im Unternehmen. Im Sinne der „Achtung vor den Menschen“ wird diese Vielfalt hinsichtlich der Nationalitäten, Religionen, Kulturen, Geschlechter, möglicher Behinderungen, des Alters, des Bildungsstands usw. nicht nur akzeptiert: Es gibt gute – gerade auch betriebswirtschaftliche – Gründe, sie auch zu fördern. Seit 2002 wird daher das Konzept „Diversity – In Vielfalt steckt viel drin“ weltweit in der Michelin Gruppe gezielt mit hoher Priorität verfolgt.

Maßgeschneiderte Lösungen für individuelle Fragestellungen entwickeln

Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance und Chancengleichheit sind wichtige Aspekte des Diversity-Ansatzes bei Michelin in Deutschland. Michelin möchte ein attraktiver Arbeitgeber sein und hat sich die Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den verschiedenen Lebensphasen zum Ziel gesetzt.

Konkret bedeutet das z.B. die Betreuung von Familienangehörigen (Kinder, pflegebedürftige Angehörige wie Partner oder Eltern) durch die Familienservice GmbH. Dieser überregionale Service unterstützt Anfragende beim Finden von individuellen Lösungen im Krankheits- und Pflegefall und der Kinderbetreuung. Denn gerade in Krisensituationen, wie z.B. dem plötzlichen Eintritt eines Pflegefalls, ist der Mitarbeiter einer hohen Belastung ausgesetzt. Wenn dazu noch geographische Distanz kommt, erweitert sich die emotionale Belastung noch um einen logistischen Aspekt.

Ähnliches betrifft die Versorgung der Kinder: den Nachwuchs gut betreut zu wissen, beruhigt Eltern und erlaubt es ihnen, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren. Daher hat Michelin in Kooperation mit Konzept-e e.V. und der Stadt Karlsruhe beim Bau einer Kindertagesstätte im Karlsruher Stadtteil Grünwinkel mitgewirkt und so mehrere Belegplätze für „Michelin-Kinder“ (kurz auch „Mikis“ genannt) erworben. Weiterhin wird die „Work-Life-Balance“ durch verschiedene Teilzeitmodelle, alternierende Telearbeit und Job-Sharing Angebote gefördert. Gerade Frauen, die nach ihrer

Elternzeit wieder einsteigen möchten, bevorzugen oft eine Teilzeittätigkeit. Wenn diese regelmäßig oder in Ausnahmefällen auch noch ohne größeren Aufwand in Telearbeit ausgeübt werden kann, wirkt sich diese Flexibilität positiv für alle aus, z.B. durch geringere Fehlzeiten oder seltenere Fahrten zum Arbeitsort.

In Reaktion auf den demografischen Wandel und die alternde Belegschaft, hat Michelin verschiedene Arbeitszeitmodelle und Lebensarbeitszeitkonten eingeführt. Die Themen „Gesundheit“ und „Beschäftigungserhalt“ insbesondere in den Werken, aber auch in anderen Bereichen, stehen immer wieder im Vordergrund. Michelin ist sich der Belastung z.B. durch Schichtarbeit bzw. repetitive körperliche Tätigkeiten bewusst. Es gibt daher zahlreiche Angebote zu Gesundheit, Freizeit und Sport. So ist es am Standort Karlsruhe möglich, mit wenigen Übungen auf einem Fitmobil die Rücken- und Bauchmuskulatur optimal zu trainieren. Diese Trainings finden in den Pausen statt, so dass die Beschäftigten keine Zeit während des Feierabends aufbringen müssen, sondern diese Zeit mit der Familie oder dem Partner verbringen können. Um die ganze Familie an der Arbeitswelt teilhaben zu lassen und auch während der Elternzeit oder einer längeren Abwesenheit den Kontakt nicht zu verlieren, senden wir unsere Mitarbeiterzeitung „Bib Journal“ nach Hause. Außerdem werden traditionell jährlich alle Mikis zu Michelin-Weihnachtsfeiern in den verschiedenen Standorten eingeladen und beschenkt. Positive Nebeneffekte sind dabei das Kennenlernen und der Austausch untereinander in einem unterhaltsamen Rahmen.

Diversity stellt auch die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Unternehmen sicher, d.h. der Frauenanteil soll in allen Bereichen und besonders auch in den Führungspositionen erhöht werden. Dieses Ziel verfolgt Michelin mit verschiedenen Förderprogrammen wie zum Beispiel dem Michelin Mentoring, in dem ein erfahrener bereichsfremder Mentor bzw. eine Mentorin 15 Monate lang junge weibliche und männliche (Nachwuchs-) Führungskräfte begleitet. Die Tandentreffen zwischen Mentor oder Mentorin und Nachwuchsführungskraft und der Austausch von Erfahrungen und Wissen haben sich von Beginn an als sehr bereichernd für beide Seiten herausgestellt. Selbst zeitweilige Abwesenheiten durch Mutterschutz oder Elternzeit konnten die Effektivität nicht schmälern.

Führungskräfte und Personalbetreuer dienen als Vorbilder

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen zu leben und zu zeigen, liegt oft an den Führungskräften und am Personalbetreuer. Michelin sensibilisiert diese beiden wichtigen Stützen in Seminaren und Gesprächen und gibt den Führungskräften die entsprechenden Werkzeuge an die Hand. Als eine zusätzliche Hilfe wurden Checklisten entwickelt, die in den verschiedenen Phasen vor, während und nach dem Mutterschutz bzw. Elternzeit dem Vorgesetzten und Personalbetreuer als Hilfe für diese sensiblen Gespräche zur Verfügung stehen.

Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen und eine Balance zu erreichen ist ein Prozess, der vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten zulässt. Diese Chance hat Michelin erkannt und setzt auf eine zunehmende Flexibilisierung – zugunsten der Beschäftigten und des Unternehmens.

Das ZITAT

In Deutschland arbeiten insgesamt 5320 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (inkl. Auszubildende) mit einem Frauenanteil von 7,9 Prozent (Stand 31.05.2010) an fünf Standorten. Am Standort Karlsruhe in Baden-Württemberg befinden sich neben dem Werk für Leicht-LKW-Reifen und Gummimischungen auch die Vertriebszentrale und die zentralen Serviceabteilungen für Deutschland, Österreich und Schweiz mit 1153 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (Bettina Mischen)

Die Idee, Arbeit und Freizeit zu trennen, ist eine veraltete männliche Idee. Sie beruht auf der Vorstellung, dass man morgens sein Heim verlässt und zur Arbeit geht. Nach etwa acht Stunden ist diese Arbeit zu Ende, die Glocke ertönt, man verlässt den Arbeitsplatz und fährt wieder nach Hause, wo mit dem Übertreten der Schwelle die Freizeit beginnt. Dies signalisiert man durch das Wechseln der Kleidung. In amerikanischen Filmen der Nachkriegszeit erwartete die Gattin ihren Ernährer gerne mit einem Cocktail, in deutschen Wohnzimmern sehen wir den erschöpften Mann mit einem selbst geöffneten Bier vor dem Fernseher.

Für Frauen stand es nicht an, über die Trennung von Arbeit und Freizeit nachzudenken. Hausarbeit war doch die ideale Verbindung von beidem: leidige Arbeit, die getan werden muss, aber auch die kleinen schöpferischen Pausen im Garten, dem Kind beim Spielen zuzusehen, ein phantasievolles Mahl zu zaubern – und immer wieder diese kleinen schöpferischen Pausen.

Über solche Klischees müssen wir uns heute nicht mehr unterhalten. Heute sehen wir das Problemfeld Arbeit geschlechterübergreifend und haben begriffen, dass alles ineinander fließt. Vernetztes Denken nennt man das. Die Gehirnforschung leistet dabei Schützenhilfe. Ständig werden in unserer Denkkentrale neue neuronale Netze geknüpft, positive Gedanken werden ebenso verstärkt wie negative. Es wäre dabei sinnlos, dem Hirn zu sagen: „Dieses eingeübte Verhaltensmuster gilt nur für die Arbeit, bitte nicht in der Freizeit verwenden!“

Arbeitszeit ist Lebenszeit! Mein Verhalten dort beeinflusst mein Verhalten für den Rest des Tages – aber auch umgekehrt. Zwei Extremergebnisse sind denkbar: Der im Arbeitsalltag verbitterte und enttäuschte Mensch wird zur verbitterten und enttäuschten Privatperson. Oder aber der rastlos Suchende nach dem ganz großen Glück im Privaten. Dazwischen die üblichen Abstufungen. Von einer Ganzheitlichkeit sind wir da aber weit entfernt.

Wie nun wird meine Arbeit, wie immer sie auch aussieht, zu einem Stück Lebensqualität? Sagen wir es offen: Es kostet Arbeit – Arbeit an sich selbst. Es sei denn, Sie gehören zu den Glücklichen, die bereits dem stundenlangen alphabetischen Einordnen von Karteikarten gewisse Zen-Buddhistische Qualitäten abgewinnen können – so ganz im Hier und Jetzt!

**Alle entscheiden selbst über ihren Lebensstil,
denn Arbeitszeit ist Lebenszeit**

Womit wir beim Thema sind. Hauptansatzpunkt des neu entwickelten „Work-Mind-Balance“ (WMB®) sind die mentalen Ressourcen, die jedem zur Verfügung stehen. Jeder kann lernen, selber zu entscheiden und zu steuern, wie er das, was er tut, bewertet und empfindet. Gelassenheit und Leichtigkeit entstehen genau so im Kopf wie Verbissenheit und Schwere. Arbeit macht nicht immer Spaß, aber unsere Denkmuster entscheiden spürbar mit, wo unsere „Frustrationsgrenze“ liegt.

Arbeitszeit ist Lebenszeit! Allein dieser Gedanke schon sollte jeden motivieren, die Zeit, die er nicht „Frei-zeit“ – auch wieder so eine Kopfgeburt – nennt, optimal für sich zurecht zu denken. Manche Angestellten versuchen sich ihren Alltag dadurch zu versüßen, dass sie Schilder im Büro verteilen: „Sie halten uns für unfreundlich? Da sollten Sie erst mal unseren Chef sehen!“. Mit der gleichen Energie lieben sich natürlich auch motivierende Sprüche finden. Bei der

Work-Mind-Balance

erstrebten Balance zwischen work und mind hilft die Umgebung ungemein. Sie entscheidet mit, ob man die „unausstehlich fröhliche Betriebsnudel“ ist oder einfach nur die, die ihren Job gut, gerne und gleich tut. Der Umgebung kann von außen nachgeholfen werden, etwa mit vorgegebenen Regeln, die sich natürlich nach und nach verselbständigen sollten. Ich erinnere mich an eine Aktion der Deutschen Post vor vielen Jahren: jeder Schalterbeamte hatte, unsichtbar für den Kunden, ein Schild vor sich liegen. „Freundlich lächeln. Augenkontakt!“ Die für manche recht penetrante Formel: „Mein Name ist Anne Kurz, was kann ich für Sie tun?“ ist immerhin ein Versuch, übel gelaunten Mitmenschen ein knuriges: „Ja, hallo“ abzugewöhnen.

**Work-Mind-Balance bedeutet,
mit sich in Kontakt zu bleiben, auf sich zu achten**

Ein kleiner, aber ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum ganzheitlichen Wohlbefinden. Der Extrembergsteiger Reinhold Messner antwortete auf meine Frage, was er vorschlagen würde, wollte ich Marathonläuferin werden, hätte aber bisher noch nicht einmal den Weg zum Briefkasten ohne Auto geschafft: „Beginnen Sie langsam mit 100 Metern. Spüren Sie die Kraft, die Sie entwickeln, spüren Sie die Freude, die Sie haben, wenn Sie am Ziel sind. Speichern Sie diese Freude und steigern Sie sich dann langsam, aber stetig. Und: bleiben Sie immer mit sich in Kontakt!“

Work-Mind-Balance bedeutet: mit sich in Kontakt bleiben, auf sich achten. Nicht nach Problemen suchen, sondern nach Lösungen. Was will ich wirklich und wie bekomme ich es? Ist das, was ich tue, zieldienlich? Wenn es um die Karriere geht, haben wir oft ein sehr sicheres Gespür. Allein gelassen oder im Kreis gleich gesinnter Kolleginnen und Kollegen, ohne Aussicht auf Gehaltserhöhung, fallen wir gern in höchst gesundheitsschädliche Denk- und Handlungsmuster zurück.

„Ich halte es für die Pflicht eines jeden Menschen, für seine Umgebung so erfreulich wie möglich zu sein.“ Das hat nicht der Philosoph Kant gesagt, sondern die verstorbene Schauspielerin Inge Meisel. Das gefällt mir und ich möchte sofort damit anfangen. Ich sehe mich da nicht als „Rädchen im Getriebe“, das ich hinsichtlich seiner Position doch nur gering bewerte, sondern in der Verantwortung für meine Umgebung, wenn nicht gar für die Gesellschaft. Dass ich dabei auch mir etwas Gutes tue, werde ich schon bald am eigenen Leib verspüren.

In diesem Sinne sehe ich für jeden eine gute Chance, von einer immer sichereren Plattform aus (mind) nach und nach auch immer zufriedener zu agieren (work). Ich kann dies lernen, wie ich eine Fremdsprache erlerne. Statt dem gewohnten: „Ich muss morgen wieder zur Arbeit“ sagen Sie sich z.B. einfach mal: „Morgen werde ich bei einem ungeduldigen Kunden besonders freundlich sein.“ Und bitte lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn man Ihnen nicht schon beim ersten Versuch um den Hals fällt.

Das ZITAT

Manche Angestellten versuchen sich ihren drögen Alltag dadurch zu versüßen, dass sie Schilder im Büro verteilen. „In diesem Betrieb ist alles elektrisch – sogar das Gehalt versetzt uns einen Schlag!“ oder: „Sie halten uns für unfreundlich? Da sollten Sie erst mal unseren Chef sehen!“. Das passt dann zu den permanenten Gesprächen untereinander, die sich darauf konzentrieren, was alles nicht klappt in diesem Laden. Mit der gleichen Energie lieben sich natürlich auch kleine und größere Lösungen finden, motivierende Sprüche entwerfen. Aber bitte nicht: „Arbeit macht das Leben süß – doch ich bin Diabetiker.“ (Liliane Heberle)

Liliane Heberle
Dipl.-Psychologin/Coach, Gründerin und Leiterin
der Coaching Akademie Stuttgart



Den Zeitfressern auf der Spur



Tatiana Morlock
Redaktion Magazin Wirtschaft
Abteilung Volkswirtschaft – Kommunikation –
Qualitätsmanagement
IHK Region Stuttgart

Das ZITAT

Die Beantwortung der Frage „Wo stehe ich?“ sollte im Idealfall ein ausgewogenes Verhältnis aus Beruf, sozialen Kontakten, Gesundheit und persönlicher Zufriedenheit ergeben. Oft zeichnet sich hier aber ein Ungleichgewicht zugunsten des Berufes ab. Dieses Ungleichgewicht bedeutet persönlichen Stress in Form von zu wenig Zeit und Energie für Freunde, Familie und sich selbst.

(Tatiana Morlock)

Unser Leben ist schneller geworden. Ständige Erreichbarkeit und steigende Leistungserwartung setzen uns unter Druck, nicht nur beruflich. Oft ist es gerade die Kombination von Beruf und Privatem, die zur Überforderung führt. Zeitmanagement-Experte Prof. Dr. Lothar Seiwert hat dafür den Begriff der „Lebenshüte“ geprägt. Jeder Lebenshut definiert eine Rolle in unserem Leben, z.B. Mutter, Ehefrau, Geschäftsführerin, Vereinsmitglied, Tochter oder Geliebte. Wo ein Einzelner früher nur wenige Lebenshüte auf hatte, ist diese Zahl in den letzten Jahren stetig gewachsen. Das betrifft nicht nur Frauen, die berufliche Verantwortung übernehmen. Auch Männer setzen sich mit dem Anspruch, nicht mehr nur Ernährer, sondern auch gute Väter zu sein, einen weiteren Lebenshut auf.

Das Bildungshaus der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart veranstaltet Zeit- und Selbstmanagement-Seminare, die helfen sollen, die Vielzahl dieser verschiedenen Rollen „unter einen Hut“ zu kriegen.

Zeit kann man nicht managen. Der Tag hat 24 Stunden und lässt sich darin nicht beirren. Deshalb meint Zeitmanagement immer auch Selbstmanagement: das Einteilen der eigenen (Arbeits-) Zeit, das Managen der eigenen Person. Doch wie stellt man das an, sich selbst zu managen? „Der Kurs beginnt mit einer Standortbestimmung“, erklärt Evelyn Kälker, Leiterin des Seminars Zeit- und Selbstmanagement am IHK-Bildungshaus.

Zuerst müssen die persönlichen Zeitfresser identifiziert werden. Das kann das Chaos auf dem Schreibtisch sein, aber ebenso gut der Drang, alles hundertprozentig perfekt zu machen. Gegen jeden Zeitfresser hat Evelyn Kälker eine Selbstmanagement-Methode in petto. Perfektionisten lernen beispielsweise vom italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto, dass 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Ergebnisses erzielen, die restlichen 20 Prozent des Ergebnisses aber 80 Prozent des Aufwands erfordern. Ebenso wie viele weitere Ansätze des Selbstmanagements zielt auch das Pareto-Prinzip darauf ab, methodisch Prioritäten zu setzen. Es soll helfen, wichtige Aufgaben bevorzugt zu erledigen und alles, was das eigene Arbeitszeitpensum übersteigt, entweder zu delegieren oder – bei entsprechender Wichtigkeit – einfach sein zu lassen.

**„Nein“ sagen können ist wichtig,
um die eigene Arbeitszeit effizient einzuteilen**

Was aber tun, wenn der Chef mit Zusatzaufgaben ankommt? Oder der Geschäftspartner um einen Gefallen bittet? Fast allen Teilnehmern in den Selbstmanagement-Kursen des IHK-Bildungshauses fällt es in solchen Situationen schwer, ‚nein‘ zu sagen. Warum? Der Wunsch nach Anerkennung, die Angst vor Konflikten und die Schwierigkeit, gegenüber anderen Teammitgliedern klar Position zu ergreifen, sind die häufigsten Antworten der Seminarteilnehmer. „Dabei entstehen durchs ‚ja‘ sagen auch Konflikte, innere Konflikte, weil man weiß, dass man für die zusätzliche Aufgabe eigentlich keine Zeit hat.“ sagt Evelyn Kälker. ‚Nein‘ sagen

können ist wichtig, um die eigene Arbeitszeit effizient einzuteilen. Deshalb üben die Teilnehmer verschiedene Abwehrstrategien gegen unerwünschte Zusatzaufgaben. Für den Anfang empfiehlt Frau Kälker die Bedenkzeit-Strategie: „Fordern Sie von Ihrem Gegenüber Zeit für die Entscheidung, ob Sie eine Aufgabe übernehmen. Überlegen Sie gezielt, ob und vor allem mit welcher Begründung Sie ‚nein‘ sagen.“ Anstatt gänzlich abzulehnen, eröffnen sich dann auch weitere Möglichkeiten. Die Konditionen-Strategie beispielsweise knüpft die Erfüllung einer Aufgabe an bestimmte Bedingungen. Bei Aufgaben, die dem Angesprochenen als unwichtig erscheinen, kann auch die Konterstrategie helfen. Hier wird der Bittsteller gebeten, zuerst etwas Eigenes zur Lösung der Aufgabe beizutragen. Viele Aufgaben haben sich damit bereits ‚erledigt‘.

Evelyn Kälkers persönlicher Favorit unter den Selbstmanagement-Methoden ist die schriftliche Planung. Eine einfache To-do-Liste ist dafür nicht ausreichend, die Aufgaben müssen in Zeitfenster eingeteilt werden (z. B. Vormittag, Nachmittag, Abend), Pufferzeiten und Pausen müssen eingeplant werden. „Dabei sollte jeder seine persönlichen Leistungsphasen beachten. Wer nach dem Mittagessen in ein Tief fällt, sollte entweder leichte Aufgaben oder eine längere Pause für diesen Zeitraum einplanen,“ rät Frau Kälker. Durch die schriftliche Planung wird man gezwungen, Ziele konkret zu formulieren. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass man das, was man aufschreibt, ‚aus dem Kopf‘ bekommt. So hat man den Kopf frei für die aktuelle Beschäftigung und muss nicht ständig darüber nachdenken, was noch alles zu tun ist.

**Die Teilnehmer schließen
einen Änderungsvertrag mit sich selbst ab**

Zwei Seminartage erscheinen kurz, um die eigene Arbeitsweise umzukrempeln und mit schlechten oder lieb gewordenen Gewohnheiten zu brechen. Um über die zwei Tage hinaus nachhaltige Ergebnisse zu erhalten, hat sich Evelyn Kälker etwas Besonderes ausgedacht. Die Teilnehmer schließen einen Änderungsvertrag mit sich selbst ab. Darin formuliert jeder, was er oder sie in den nächsten vier Wochen verbessern möchte. Zusätzlich bekommt jeder einen anderen Kursteilnehmer als Vertragspartner, der nach vier Wochen nachhakt, wie weit die Selbstmanagement-Bemühungen gediehen sind. Eine Seminarbewertung der Stiftung Warentest im November 2009 ergab, dass dieses sanfte Druckmittel sich als sehr effizient erwiesen hatte.

Nicht nur die Seminarteilnehmer selbst, sondern auch die Firmen, in denen sie arbeiten, profitieren von dieser Nachhaltigkeit. Ein Großteil der Kursbesuche wird deshalb vom Arbeitgeber bezahlt. „Das Thema Zeiteinteilung taucht oft beim Mitarbeitergespräch auf. Viele Arbeitgeber sehen in den Seminaren eine gute Hilfestellung für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“, berichtet Evelyn Kälker. Manche Unternehmen nutzen auch die Möglichkeit, den Zeit- und Selbstmanagement-Kurs vom IHK-Bildungshaus als Inhouse-Seminar zu buchen. Bei diesen versucht Frau Kälker, die selbst jahrelang als Personalentwicklerin tätig war, zusammen mit Beschäftigten die Strukturen im Unternehmen effektiv zu gestalten. Diese Umstrukturierung kann von der Einrichtung der Arbeitsplätze bis zur Moderation von Arbeitsbesprechungen reichen. In der Methodenkiste des Selbstmanagements ist für jeden etwas dabei.

Mehr INFORMATIONEN

IHK-Bildungshaus
der IHK Region Stuttgart
Goethestraße 32
73630 Remshalden
Fon: 0 71 51/70 95-16
Fax: 07 11/2005-6 06 10
Mail: info.bhs@stuttgart.ihk.de
www.ihk-bildungshaus.de

T H E M E N

20. Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz

Unter dem Vorsitz Sachsens fand am 10. und 11. Juni 2010 in Dresden die 20. Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz (GFMK) statt. Ihr Schwerpunktthema war „Geschlechterspezifische Aspekte der medizinischen Versorgung, Gesundheitsförderung und Prävention“. Die Länder haben dazu aufgefördert, die Gesundheitsbedürfnisse von Männern und Frauen zukünftig in der Grundlagenforschung sowie in der Versorgungs- und Präventionsforschung deutlicher als bisher zu berücksichtigen. Zudem wurden Maßnahmen des Arbeitsschutzes erörtert, um Benachteiligungen bei den Arbeitsbedingungen auszugleichen. Ferner ging es um die Chancengleichheit im beruflichen Alltag von Ärztinnen und Ärzten sowie Angehörigen der Pflegeberufe.

Ein wichtiges Thema der Konferenz war die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen. Die Länder waren sich einig, dass ein gesetzlicher Handlungsbedarf und eine gesetzliche Mindestregelung notwendig seien. Die Mehrheit der Länder stimmte für eine gesetzliche Mindestquote von 30 Prozent für alle deutschen, dem Mitbestimmungsrecht unterliegenden Unternehmen. Differenzen bestanden hinsichtlich der Frage, wann diese Quote eingeführt, in welchen Fristen sie umgesetzt und in welcher Ausgestaltung sie erfolgen solle.

Die Beschlüsse zur 20. GFMK finden Sie unter: www.soziales.sachsen.de/7137.html.

Broschüren „Chancengleichheit konkret“ und „Informationen für Mütter und Väter“ neu aufgelegt

Das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren hat zwei stark nachgefragte Broschüren aktualisiert und neu aufgelegt. Die Arbeitshilfe „Chancengleichheit konkret“ zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung zeigt anhand von Praxisbeispielen, in welchen Arbeitsbereichen und mit welcher Methode die Chancengleichheit von Frauen und Männern gefördert werden kann. Die Broschüre richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung. Konkrete Anregungen sollen helfen, den Gesetzauftrag mit Leben zu füllen.

Die Broschüre „Informationen für Mütter und Väter“ dient jungen Eltern als Wegweiser. Sie gibt einen guten Überblick über die Leistungen und Hilfeangebote für Familien in Baden-Württemberg und hilft bei der Suche nach der richtigen Ansprechperson. In der nunmehr 13. Auflage der Broschüre (Rechtsstand: März 2010) wurden u.a. Ausführungen zur Pflege- und Vormundschaft und zur Einschulungs- und Kindervorsorgeuntersuchung neu aufgenommen. Die Broschüre wird an die Bürgermeisterämter, die Schwangerschaftskonfliktberatungs- und Schwangerenberatungsstellen, die Jugendämter, die Kontaktstellen „Frau und Beruf“ und an weitere Einrichtungen im Land verteilt.

Die Broschüren finden Sie unter: www.sozialministerium-bw.de (Publikationen)

Fachtagung

„Mehr Gender-Kompetenz in der Kommune“

Am 29. September 2010, 10 Uhr, findet im Ulmer Stadthaus eine Fachtagung unter dem Motto „Mehr Gender-Kompetenz in der Kommune“ statt. Die Fachtagung bildet den Abschluss für das Projekt „Gender-Kompetenz im kommunalen Raum“ (GeKom) der Baden-Württemberg Stiftung. Mit diesem Projekt wurden von 2007 bis 2010 in fünf Kommunen (Karlsruhe, Leonberg, Nagold, Ulm, Landkreis Sigmaringen) Bildungs- und Beratungsprozesse zur Integration von Gender-Perspektive und Gleichstellungsorientierung initiiert, begleitet und ausgewertet. Die wegweisenden Erfahrungen beschränken sich nicht ausschließlich auf die kommunalen Verwaltungen, sondern beziehen sich letztlich auf die Bürgerinnen und Bürger selbst. Auf der Fachtagung werden die Projektergebnisse der fünf Kommunen vorgestellt und der Transfer auf andere Kommunen sowie die Verstärkung geschlechtergerechten Arbeitens diskutiert. Das Projekt GeKom wird im Rahmen des Programms „Chancen=Gleichheit. Gleiche Chancen für Frauen und Männer“ der Baden-Württemberg Stiftung durchgeführt.

Programm und Anmeldung: [www.tifs.de\(news\)](http://www.tifs.de(news))

Gespräch mit den kommunalen Gleichstellungsbeauftragten

Ministerin Dr. Monika Stolz MdL nahm am 23. Juli 2010 im Stuttgarter Rathaus an der gemeinsamen Sitzung der Landesarbeitsgemeinschaft und der Arbeitsgemeinschaften der kommunalen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und Fachreferentinnen und Fachreferenten für Chancengleichheit des Städtetags Baden-Württemberg und des Landkreistags Baden-Württemberg teil. Die Ministerin nimmt sich jedes Jahr Zeit für ein intensives Gespräch mit den kommunalen Vertreterinnen, um politische Schwerpunkte abzustimmen. Neben Informationen über aktuelle Maßnahmen und Initiativen der baden-württembergischen Frauen- und Gleichstellungspolitik standen die Umsetzung des Chancengleichheitsgesetzes im kommunalen Bereich sowie die Erhöhung des Frauenanteils im Landtag und in den Kommunalparlamenten im Vordergrund. Besonders intensiv wurden die baden-württembergische Bundesratsinitiative zur Regelung von Bordellbetriebe und die öffentliche Diskussion über die Einführung einer Frauenquote besprochen.

Abschlussstagung des Programms „Chancen=Gleichheit. Gleiche Chancen für Frauen und Männer“

Die Baden-Württemberg Stiftung hat das Programm „Chancen=Gleichheit. Gleiche Chancen für Frauen und Männer“ von 2007 bis 2010 mit insgesamt sieben innovativen Praxis- und Forschungsprojekten aus den Bereichen Arbeitswelt und unmittelbares Lebensumfeld erfolgreich realisiert. Darüber hinaus wurden öffentliche Veranstaltungen durchgeführt, wie z.B. „Kinder brauchen männliche Bezugspersonen – Strategien zur Erhöhung des Männeranteils in erzieherischen, pädagogischen und sozialen Berufen“ und „Rollenbilder im HipHop und Rap“.

Mit der ganztägigen Abschlussveranstaltung am 29. November 2010, 10 Uhr, in Stuttgart werden das Programm und die guten Projektergebnisse präsentiert und mit externen Fachleuten diskutiert. Das Grußwort wird Ministerin Dr. Monika Stolz sprechen. Auch Wirtschaftsminister Ernst Pfister wird ein Statement abgeben. Die Baden-Württemberg Stiftung vertritt ihr Geschäftsführer Christoph Dahl. Für den Nachmittag sind Workshops zur Sensibilisierung von Kindern und Jugendlichen zur Gender-Thematik, zur beruflichen Identität und Karriereförderung in der Ausbildung sowie zu Diversity-Management und Chancengleichheit auf kommunaler Ebene und in Unternehmen geplant.

Weitere Informationen: Geschäftsstelle im Sozialministerium (07 11-123-35 54, ines.duenkel@sm.bwl.de)

KONTAKT zum Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren

Schellingstraße 15
70174 Stuttgart
E-Mail: Sina.Moeller@sm.bwl.de

P R O J E K T E

„Frauen spielen technisch hochklassigen Fußball“

In Sinsheim bereitet man sich auf die Frauenfußball-Weltmeisterschaft vor.

Sinsheim. Die Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika ist vorbei, der Pokal längst in Spanien. Doch nach der Weltmeisterschaft ist vor der Weltmeisterschaft. Und so bereitet man sich in Sinsheim im Kraichgau bereits auf das nächste Turnier vor. Denn Ende Juni 2011 wird in der Rhein-Neckar-Arena ein Vorrundenspiel zur Frauenfußball-Weltmeisterschaft angepfiffen. Im Juli gibt es zwei weitere Gruppenspiele, außerdem das Spiel um den dritten Platz.

Rolf Geinert freut sich darauf. Sinsheims Oberbürgermeister mit Dreitagebart und Hornbrille hat selbst Fußball gespielt, bis eine Verletzung ihn zum Zuschauen zwang. Fan ist er noch immer – wie die meisten in der Stadt des Bundesligisten TSG 1899 Hoffenheim. Als Sportfreund sagt Geinert: „Frauen spielen inzwischen einen sehr körperbetonten und technisch hochklassigen Fußball.“ Als Oberbürgermeister stellt der SPD-Mann fest: „Der Imagegewinn, den die Weltmeisterschaft bringt, ist unglaublich.“ Unbezahlbar sei er außerdem: „So viel Geld kann keine Stadt selbst in die Hand nehmen.“

Was das Turnier Sinsheim kosten wird, kann derzeit niemand sagen. Bloß eines ist klar: So effektiv wie möglich und nicht höher als nötig sollen die Ausgaben sein. Nicht überzogen und

prahlend will man sich präsentieren, sondern als kleinster von bundesweit neun Austragungsorten bewusst mit dem Kleinstädtischen kokettieren. Während anderswo Busse mit großflächiger Werbung durch die Straßen fahren, belässt man es in Sinsheim bei Flaggen und Plakaten an stadteigenen Gebäuden. Zum Beispiel an einem Häuschen mit Glasfront, nicht weit von der Stadthalle entfernt. Das stand ohnehin leer, also wurde es beklebt: „Fifa-Frauen- Weltmeisterschaft“ steht nun an der Scheibe, darunter ein Bild mit kickenden Frauen und jubelnden Fans.

Im Rathaus gibt es eine Fußball-Ecke mit Torwand und Fotos der Mädchen- und Frauenfußballmannschaften aus den Stadtteilen. Auch eine Urkunde hängt an der Wand. Dass Sinsheim zum Spielort bestimmt worden ist, steht auf dem Dokument. Datiert ist es auf den 30. September 2008. Seither kümmert sich Sandra Aisenpreis vom Stadtmarketing um Sponsoren und freiwillige Helfer, sammelt Tipps aus anderen Austragungsorten und Erfahrungen mit einer Fanmeile, bereitet Promostände vor und plant Werbemittel. Bislang ist sie mit den Arbeiten zufrieden.

Mit dem Kartenvorverkauf ist sie es auch. Für die vier Spiele in Sinsheim werden etwa 70000 Karten frei angeboten, 35500 davon sind schon weg. Und das, obwohl der Verkauf der Einzeltickets erst nach den Sommerferien startet. Bislang gab es Pakete für sämtliche Sinsheim-Spiele



Foto: Schäfer

und Karten für Gruppen ab elf Personen. 200 der ermäßigten Gruppenkarten haben sich Mitarbeiter der Stadt geleistet. Oberbürgermeister Geinert gefällt die Begeisterung – nicht ohne Hintergedanken: „Wenn die Weltmeisterschaft läuft, kann Unvorhergesehenes passieren“, sagt er, „dann müssen alle mitziehen.“

Mehr **INFORMATIONEN**

Erfahren Sie mehr über die Vorbereitungen zur Frauenfußball-Weltmeisterschaft in Sinsheim: Den ausführlichen Beitrag können Sie in Ausgabe 27/2010 des Staatsanzeigers nachlesen.

Mit uns haben Sie
immer einen
Vorsprung!



Bestellen Sie gleich Ihr
Schnupperabonnement unter
Telefon: 0711.66601-31

Der Staatsanzeiger ist der Wissensvorsprung. Differenziert, facettenreich

und tiefgreifend informiert die Wochenzeitung über Politik, Verwaltung und Wirtschaft in Baden-Württemberg. Die Zeitung für alle, die als Erste informiert und immer ein Stück voraus sein möchten!

www.staatsanzeiger.de

STAATSANZEIGER

Wochenzeitung für Wirtschaft, Politik  und Verwaltung in Baden-Württemberg