

# Work-Life-Management im Fokus: Empfehlungen für die Gewerkschaften

Basierend auf Ergebnissen des Projektes  
“Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management“

April 2011

Redaktion:  
Karin Hirschfeld  
id text, Berlin  
[karinhir@t-online.de](mailto:karinhir@t-online.de)



# 1. Aufgabe auf vielen Ebenen: Work-Life-Management im Gewerkschafts-Fokus

Die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben – kurz: Work-Life-Balance – ist nicht allein Sache der Individuen. Das Thema fordert auch Politik, Unternehmen und Gewerkschaften zu neuen Ansätzen heraus. Die hohe Anzahl stressgeplagter Fach- und Führungskräfte sowie eine Zunahme arbeitsbedingter psychischer Probleme sprechen eine deutliche Sprache. Mit dem oftmals hohen Leistungsdruck und der Möglichkeit, jederzeit online zu sein, ist eine „Kultur der Dringlichkeit“ entstanden, der sich viele nicht entziehen können – oder wollen. Insbesondere Manager und betriebliche „High Performer“ kennen mitunter kaum noch Zeiten, die gänzlich unberührt von der Arbeit bleiben. Darunter leiden oft das persönliche Wohlbefinden, die Gesundheit wie auch das Familien- und Privatleben.

Befragungen in mehreren Gewerkschaften zeigen, dass viele Mitglieder eine dezidierte Einbeziehung der Work-Life-Balance in die Gewerkschaftsarbeit wünschen; einige Organisationen haben das Thema mittlerweile in ihr Programm aufgenommen. Dem Eingriff von außen sind allerdings Grenzen gesetzt. Denn die Hochqualifizierten weisen in der Regel eine starke Identifikation mit ihrer Arbeit auf. Was sie motiviert und was sie belastet, ist nicht immer klar voneinander abzugrenzen. Die Wissensarbeiter sehen sich selbst als Gestalter ihrer Situation, nicht als Opfer. Es gilt also, die Rahmenbedingungen zu verbessern und den Beschäftigten Hilfestellung anzubieten, ohne ihre professionelle Autonomie zu beschneiden oder ein Gefühl der Bevormundung zu vermitteln.

Besonderes Augenmerk ist der spezifischen Situation von Managern zu schenken: In einer „Sandwich-Position“ zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern eingeklemmt, sehen sie sich oftmals widersprüchlichen Anforderungen „von oben und unten“ (und nicht zuletzt von Seiten der Kunden) ausgesetzt. Dabei jonglieren Führungskräfte mit den Problemen ihrer eigenen Work-Life-Balance und greifen zugleich in die Work-Life-Balance der Beschäftigten ein. Daneben ist ihre Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitern nicht zu unterschätzen.

Einflussfaktoren auf die Work-Life-Balance sind auf

mehreren Ebenen zu verorten. Denn ob ein Berufstätiger sein Arbeits- und Privatleben in Einklang bringt, hängt von einer Vielzahl von Gegebenheiten ab: Dazu zählen gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, unternehmensspezifische Voraussetzungen und nicht zuletzt die persönlichen Präferenzen und Entscheidungen der Betroffenen selbst. Entsprechend stellt das Work-Life-Management kein isoliertes Thema dar, sondern sollte in einer Reihe von Fragestellungen mit berücksichtigt werden – von der Teamorganisation über Arbeitszeitregelungen bis hin zur Gestaltung von Kommunikationsmedien oder der Kinderbetreuung.

Im Rahmen des EU-geförderten Projektes „Von der Work-Life-Balance zum Work-Life-Management“ untersuchte UNI Europa P&MS, wie Gewerkschaften die Manager und Wissensarbeiter bei der Balancierung von Arbeits- und Lebenssphäre wirkungsvoll unterstützen können. Dabei wurde eine Reihe von Empfehlungen rund um das Work-Life-Management der hochqualifizierten Klientel erarbeitet. Diese strukturieren sich entlang dreier Schwerpunkte: Unterstützungsangebote für die Mitglieder, Kollektivverhandlungen und Einfluss auf die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Mit diesem Dokument will UNI Europa den Mitgliedsgewerkschaften das im Projekt entwickelte Know-how zur Verfügung stellen. Dabei ist zu bedenken, dass die jeweiligen Ausgangsbedingungen in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sind – auch die Abgrenzung zwischen staatlicher und kollektivvertraglicher Regulierung variiert, beispielsweise bei den Themen Elternurlaub oder Arbeitszeit. Die Stichpunkte sollen den Einzelgewerkschaften Anregungen geben, die je nach Situation genutzt oder angepasst werden können. Daneben führt eine Liste im Anhang eine Vielzahl möglicher Aktionsfelder zum Work-Life-Management auf. Die Gewerkschaften sind zu Rückmeldungen an UNI Europa P&MS eingeladen, die beim Aufbau von Best Practices in Sachen Work-Life-Management helfen

(Ansprechpartnerin: Birte Dedden, UNI Europa; [birte.dedden@uniglobalunion.org](mailto:birte.dedden@uniglobalunion.org)).

## 2. Empfehlungen: Gewerkschaftsansätze zum Work-Life-Management

### 2.1. Gewerkschafts-Unterstützung für die Mitglieder

- *Kompetenzaufbau:* Ausbau der Gewerkschaftskompetenzen im Bereich Work-Life-Management
- *Thematische Verankerung:* Etablierung von Work-Life-Management als permanentes Thema in allen relevanten Feldern der Gewerkschaftsarbeit
- *Betriebliche Repräsentanten und Europäische Betriebsräte:* Ermutigung zur Integration von Themen der Work-Life-Balance, Verteilen von Informationsmaterial
- *Entwicklung und Verbreitung von Best Practices durch UNI Europa:* gestaltungsorientierter Input für die Mitglieds-Gewerkschaften (Know-how-Transfer, Vermeidung von Doppelarbeiten)
- *Vorbildrolle der Gewerkschaften:* Gute Praxis bezüglich Work-Life-Management innerhalb der eigenen Organisation
- *Kampagnen:* Zielgruppengerechte Informationskampagnen und Aktivitäten zum Work-Life-Management, Schwerpunkt-Veranstaltungen
- *Help Desks:* Telefonische Beratung für Gewerkschaftsmitglieder durch Spezialisten
- *Leitlinien:* Verhaltenshinweise, Broschüren für Fach- und Führungskräfte
- *Kommunikation:* Nutzung von Sozial Media in der Zielgruppen-Ansprache

### 2.2. Kollektivverhandlungen

- *Systematische Berücksichtigung* des Themas Work-Life-Balance in Kollektivverhandlungen. Zentrale Zielsetzung: „*Wohlbefinden bei der und durch die Arbeit*“
- *Evaluation* der Anliegen von (potenziellen) Mitgliedern und Unternehmen als Ausgangspunkt für die Positionsentwicklung der Gewerkschaften.
- Behandlung der Work-Life-Balance als *Querschnittaspekt*, der in verschiedenen Feldern von Kollektivverhandlungen routinemässig und explizit aufgegriffen wird

#### Arbeitszeit und -ort:

Ein zentraler Faktor der Work-Life-Balance ist die Arbeitszeit. Eine schematische Reduktion von Arbeitsstunden aber greift zu kurz. Nötig sind die Flexibilisierung und *Abstimmung mit Programmen der Gesundheitsförderung oder Elternzeit/ Pflegezeit und mit Politiken für ältere Mitarbeiter.*

- Wir empfehlen *keine Reduktion der Arbeitszeit als isolierte Maßnahme*, denn diese birgt oftmals das Risiko erhöhter Arbeitsbelastungen.

Wir empfehlen:

- *Flexible Arbeitszeit-Arrangements*
- *Arbeitszeitkonten;* Angestellte können hierbei selbst über Beginn und Ende des Arbeitstages entscheiden
- *Langfristige Zeitkonten* mit der Möglichkeit, Sabbaticals, verlängerten Urlaub oder vorgezogene Pensionierung in Anspruch zu nehmen
- *Klare Verträge mit definierten Zuschlägen für Mehrarbeit*
- Möglichkeit von *Karrierepausen* nicht nur für Eltern, sondern auch für die Kompetenzentwicklung (Lebenslanges Lernen)
- *Telearbeits-Optionen* im Einklang mit dem Europäischen Abkommen über Telearbeit, ausgehandelt zwischen den Europäischen Sozialpartnern
- *Anpassung von Besprechungsterminen* an die Bedürfnisse von Eltern/ Teilzeit-Beschäftigten (vorhersagbares Ende von Meetings am Nachmittag)
- *Besprechungstermine und Trainings während der regulären Arbeitszeit* (nicht am Abend oder an Wochenenden)

#### Arbeitsplatz:

- *Realistische Ziele* und Zeitpläne, klare Priorisierung von Aufgaben
- *Vermeidung häufiger Unterbrechungen* der Arbeit
- Installation *regelmäßiger Feedback-Mechanismen*
- *Vermeidung von Aufgaben-Überlastung* und Etablierung von Frühwarn-Systemen bei Burn-Out

- *Mentoren-Systeme*: Vertraulicher Dialog über arbeits- und belastungsbezogene Themen;
- Regelmäßige *Gesundheitsuntersuchungen* für Fach- und Führungskräfte

#### **Elternzeit/ Pflegezeit:**

- *Teilnahme an Gehaltsentwicklungen* der Referenzgruppe während der Abwesenheit
- *Anbindung an den Arbeitsplatz* während der Eltern-/Pflegezeit (z.B. durch Mentoren-System)
- Systematische und frühzeitige *Wiedereintritts-Planung*
- Ausdehnung der Regelungen auf *Patchwork-Familien und homosexuelle Paare und Familien*
- Entsprechende Regelungen auch für *andere pflege-/ betreuungsbedürftige Angehörige*

#### **Dienstleistungen der Unternehmen:**

- *Gesundheitsprogramme* (z.B. Arztsprechstunde, Blutdruck-Messung, Augenuntersuchungen, Rückentraining, Massage...)
- *Sporteinrichtungen, Ruheräume*
- *Betriebskindergärten* oder entsprechende Gutscheine
- *Haushaltsnahe Dienstleistungen*

#### **Maßnahmen für ältere Beschäftigte:**

- *Anpassung von Jobprofilen*, Berücksichtigung der besonderen Kompetenzen und Interessen älterer Mitarbeiter
- *Reduzierte/ flexible Arbeitszeiten* (bei Sicherstellung stabiler Rentenleistungen im Pensionsalter)
- Unterstützung der *langfristigen Beschäftigungsfähigkeit*, Förderung von Kompetenzentwicklung und lebenslangem Lernen

## **2.3. Gewerkschaftseinfluss auf politische, rechtliche und soziale Rahmenbedingungen**

#### **Lobbying: Akteure und Kanäle**

- *Lokale Ebene (wenn möglich durch lokale Gewerkschaft zu adressieren)*: örtliche Politiker, Religions- und kulturelle Gemeinschaften, Sportvereine, Kindergärten, Wohlfahrtseinrichtungen...
- *Nationale Ebene*: Legislative (z.B. bei den Themen Arbeitsrecht, Arbeitszeit & lebenslanges Lernen), Arbeitgeber, Nichtregierungsorganisationen, Referenden, Medien/ PR-Kampagnen (auch: gewerkschaftsintern)
- *EU-Ebene Koordination durch UNI Europa*: Europäischer Sozialdialog; Modifikation der bestehenden Gesetzgebung und Vorantreiben von Work-Life-Balance-Themen durch neue Initiativen

#### **Relevante Themenfelder**

- Kinderbetreuung
- Betreuung Angehöriger
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Mobiles Arbeiten
- Elternzeit, Beurlaubungen und Sabbaticals
- Lebenslanges Lernen
- Gesundheit, physische Aktivitäten
- Reintegration nach Karrierepausen
- Begrenzung von Arbeitszeiten (auch von nicht erfassten Zeiten)