



Petra Klumb



Melanie Staats

*„Work-Life Balance“ ist ein dringendes Anliegen von Beschäftigten mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen aber auch anderer, die mehr und mehr Zeit und Energie in die bezahlte Arbeit investieren. Im Beitrag wird der systemische Ansatz einer Arbeitsgruppe um Lotte Bailyn an der M.I.T. Sloan School of Management vorgestellt, der es erlaubt, die auf den ersten Blick konfligierenden Zielgrößen einer familienfreundlichen Personalpolitik gleichzeitig zu verfolgen.*

# Familienorientierte Personalpolitik – Sind die Zielgrößen unvereinbar?

*Dr. Petra Klumb, Diplom-Psychologin, Berlin*

*Melanie Staats, Diplom-Psychologin, Berlin*

In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts haben ökonomische, politische und kulturelle Entwicklungen die Lebensbedingungen in der Bundesrepublik verändert. Die traditionelle Familie mit „Brotverdiener und Unterstützerin“ ist nur noch ein Modell unter vielen; daneben gibt es berufstätige Alleinerziehende und Elternpaare, Patchwork-Familien und andere Formen des Zusammenlebens (zwei Generationen). Unternehmen, die diese Veränderungen zu wenig berücksichtigen, werden möglicherweise Schwierigkeiten haben, gut ausgebildete Arbeitskräfte zu

rekrutieren und an sich zu binden. Das belegen klare, meta-analytisch abgesicherte Erkenntnisse, denen zufolge Individuen, die starken (Rollen-)Stress empfinden, von einem verminderten organisationalen Commitment berichten (Mathieu & Zajac, 1990) und häufiger als andere die Absicht haben bzw. konkret versuchen, das Unternehmen zu wechseln (Griffeth, Hom & Gärtner, 2000).

Die Bindung von berufstätigen Eltern an ein Unternehmen erfordert mehr als das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit und Betriebskindergärten. Die systemische Herangehensweise legt nahe, die Art, in der Arbeit und berufliche Werdegänge organisiert sind, und die dieser zugrunde liegende Kultur grundlegend zu verändern. Dass dabei die Ziele der Unternehmen nicht notwendig mit denen ih-

rer Mitglieder konfligieren, zeigen die Arbeiten der M.I.T.-Arbeitsgruppe (z.B. Rapoport et al., 2002). Das Schaffen einer expliziten Verbindung zwischen individuellen Bedürfnissen und Unternehmenszielen kann sogar als Katalysator für organisationalen Wandel und strategische Innovation wirken, weil dabei die Arbeitsweisen identifiziert werden, die unbeabsichtigte negative Konsequenzen für Organisation und Individuum haben.

Bailyn empfiehlt das Verfolgen der zweifachen Zielsetzung in drei Phasen. Zunächst wird eine explizite Verbindung zwischen Erwerbsar-

## Stichworte in diesem Beitrag:

- Empowerment
- organisationaler Wandel
- systemischer Ansatz

beit und Privatleben hergestellt, die Arbeit ist dabei durch die Brille des Privatlebens zu betrachten, d.h. diejenige persönlicher Bedürfnisse und Ziele. Die Fallstudien von Baylin haben gezeigt, dass häufig dieselben Annahmen und Praktiken, die das Vereinbaren von Beruf und Familie erschweren, auch dem Erreichen von Unternehmenszielen entgegenstehen. In einem Team von Softwareentwicklern hat beispielsweise die Abschaffung einer „Krisenwehr-Kultur“, in der das Beheben von Problemen – nicht deren vorausschauende Vermeidung – belohnt wurde, zur Verminderung von Unterbrechungen geführt. In der Folge konnte die Produktentwicklungszeit (time to market) verkürzt und mehrere Preise für die Qualität gewonnen werden.

***Familienorientierte Personalpolitik ist kein Nullsummenspiel, bei dem es Gewinner und Verlierer geben muss.***

Gleichzeitig berichteten die IngenieurInnen mehr Kontrolle über ihre Arbeit und ihr Privatleben, rasches Abschalten nach dem Arbeitstag, sowie weniger Arbeitsstunden an Abenden und Wochenenden. In der zweiten Phase werden Veränderungsmöglichkeiten in der Gruppe der Betroffenen erarbeitet. Die Identifikation von Ansatzpunkten für Veränderung erfordert eine Überprüfung der als selbstverständlich erachteten Praktiken und Annahmen hinsichtlich der Art, wie die Arbeit zu tun ist. Es wird betont, dass es dabei nicht ausreicht, die Arbeit konstant zu halten und lediglich einen Weg zu suchen, einzelnen Individuen mehr Flexibilität für die Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen zu geben. Es geht um systemische Veränderungen, für die die Arbeit selbst und die ihr zugrunde liegenden organisationalen Annahmen zum Gegenstand der Reflexion gemacht werden müssen. Kriterien für die Bewertung beider Teile dieser Agenda sollten von der Projektgruppe selbst definiert werden. In der dritten Phase versucht die Gruppe dann, neue Arbeitsabläufe zu implementieren.

## **Aus dem Konflikt Innovationen und Wandel generieren**

Durch die explizite Verbindung von Berufs- und Privatleben kann ein Unternehmen aus dem Konflikt eine Gelegenheit zu Innovation und Wandel machen. Die Identifikation von Schwachstellen ermöglicht es, organisatorische Abläufe zu optimieren und damit die Produktivität zu steigern. Außerdem wird die Fluktuation verringert: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und mit ihnen wertvolles Wissen – bleiben im Unternehmen (Grover & Crooker, 1995). Dieser systemische Ansatz erlaubt es also, auf den ersten Blick konfligierende Zielgrößen gleichzeitig zu verfolgen und damit eine Win-Win-Situation für alle herzustellen. Darüber hinaus kann diese

duale Agenda ein Instrument zur Gesundheitsförderung sein. Überblicksarbeiten über Studien zum Zusammenhang von Erwerbstätigkeit und Gesundheit konvergieren hinsichtlich der Schlussfolgerung, dass sich Erwerbsarbeit aufgrund der damit erschlossenen zusätzlichen Ressourcen und Gratifikationen positiv auf körperliche und seelische Gesundheit auswirkt (z.B. Klumb & Lampert, in Druck). Erst wenn zu den erhöhten zeitlichen Anforderungen der Kombination von Arbeitnehmer- und Elternrollen ungünstige qualitative Merkmale der Arbeitstätigkeiten hinzukommen, besteht ein erhöhtes Risiko von gesundheitlichen Problemen (z.B. unzureichende Gratifikationen, mangelnde soziale Reziprozität, Siegrist, 1996). Die Identifikation und Veränderung solcher ungünstigen Merkmale ist eine notwendige Voraussetzung für die positive Wirkung von Erwerbsarbeit. Zum einen werden damit Stressoren beseitigt, zum anderen ermöglicht das mit dem Veränderungsprozess einhergehende erhöhte Maß an Kontrolle den Individuen Lernprozesse und damit die Weiterentwicklung individueller Res-

ourcen, die die Wahrnehmung und Bewältigung von Anforderungen verändern. Negative körperliche Beanspruchungsfolgen wie Schlafstörungen, Müdigkeit und verminderte kognitive Leistungsfähigkeit werden verringert. Mit der Abnahme negativer psychischer Beanspruchungsfolgen wie gedankliche Weiterbeschäftigung und Gereiztheit steigt auch die Lebensqualität der Familienangehörigen, da negative Gedanken und Gefühle aus der Arbeitswelt in die Familien übertragen werden (Grzywacz et al., 2002).

Das bei einem solchen Veränderungsprozess erfolgende Empowerment der Individuen hat eine Reihe von Nebenwirkungen auf individueller und organisationaler Ebene. Da nur das Individuum selbst die Arbeit durch die Brille des Privatlebens betrachten kann, kann damit eine verstärkte Verantwortungsübernahme sowie eine Anregung der Eigeninitiative verbunden sein (Frese & Fay, 2000). Indem die Mitglieder der Projektgruppe Probleme selbständig identifizieren und neue, langfristige Lösungen dafür suchen, bilden sie eine proaktive Orientierung aus. Sie tun Dinge, die ihnen nicht von außen aufgetragen wurden. Das birgt Chancen für Individuum und Organisation, aber auch Konfliktpotential, z.B. durch (anfängliche) Schwierigkeiten, die die neuen Abläufe mit sich bringen.

## **Welche Führungsaufgaben lassen sich nun ableiten?**

Von unmittelbarer Bedeutung sind Verhalten und diesem zugrunde liegende Werthaltungen der direkten Vorgesetzten. Geringe Unterstützung durch Vorgesetzte wird als ein gewichtiger Grund für Konflikte zwischen Anforderungen aus Beruf und Familie genannt (Galinsky et al., 1996). Umgekehrt haben Personen, die von ihren Vorgesetzten Unterstützung bekommen, nicht nur weniger Rollenkonflikte sondern auch eine höhere Lebensqualität (Warren & Johnson, 1995).

Außerdem sollte eine familienorientierte Personalpolitik inhaltlich auf allen Ebenen des Unternehmens sichtbar getragen werden. Das ist die Voraussetzung dafür, dass

1. die Individuen den kulturellen Wandel für realisierbar halten und

2. die einzelnen Führungskräfte bereit sind, die damit verbundenen Risiken einzugehen.

Dann ist es wichtig, dass die Führungskräfte den für die Arbeit der Projektgruppen erforderlichen Handlungsspielraum schaffen. Das heißt, sie müssen den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit geben, Arbeitsabläufe selbst zu beeinflussen. Dies kann als Einschränkung eigener Entscheidungskompetenzen wahrgenommen werden. Wenn den Führungskräften jedoch klar ist, dass die Veränderungen für sie und ihre Mitarbeiter gleichzeitig Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung mit sich bringen, wird eine optimistische Sicht die Furcht vor den Risiken überwiegen.

Problemlösungen in Projektgruppen benötigen mehr Zeit als Entscheidungen durch Einzelne. Deshalb sollten sich Führungskräfte durch ihre häufig einsetzende Ungeduld nicht dazu verleiten lassen, den Veränderungsprozess abzukürzen. Zum Gelingen braucht der Prozess Zeit, Vertrauen und die Bereitschaft, von anderen zu lernen. Dazu können die Vorgesetzten beitragen, indem sie durch Aktivierung und Integrierung der Gruppenmitglieder die Güte der gefundenen Lösungen erhöhen. Während des Prozesses geäußerte Widerstände gegen die Veränderung sollten ernst genommen und deren Gründe bei der Erarbeitung der Lösungsvorschläge so weit es geht berücksichtigt werden. Häufig treten gerade in der Anfangsphase Probleme bei der Anpassung an die veränderten Arbeitsabläufe auf. Die Folge kann eine erhöhte Anzahl

von Fehlern und Unterbrechungen und damit zunächst eine erhöhte Beanspruchung der Betroffenen sein. Um den Veränderungsprozess nicht vorzeitig zu bremsen, dürfen die Führungskräfte keine negativen Reaktionen auf Fehler und Anlaufschwierigkeiten zeigen. Sonst besteht die Gefahr, dass die Projektgruppen den Mut verlieren und ihre Eigeninitiative gehemmt wird. Außerdem ist es von Vorteil, wenn die Gruppe bereits in der zweiten

***Durch die explizite Verbindung von individuellen Bedürfnissen und Unternehmenszielen lassen sich Win-Win-Situationen herstellen.***

Phase Ausweichpläne entwickelt hat, die bei Problemen mit der Implementierung der Lösungen eingesetzt werden können. Schließlich ist die größte Herausforderung für alle Beteiligten, die Veränderungen nachhaltig zu machen. Dabei kann eine Infrastruktur von Nutzen sein, die den Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens unterstützt.

## Literatur

**Frese, M., & Fay, D. (2000).** Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hg.), Management-Development. Praxis, Trends und Perspektiven (S. 63-78). Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag (USW Schriften für Führungskräfte).

**Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. (1996).** The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52, 111-136.

**Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gärtner, S. (2000).** A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

**Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995).** Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents

and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.

**Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002).** Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family relations*, 51, 28-36.

**Klumb, P. L. & Lampert, T. (in Druck).** Women, work, and well-being 1950 – 2000: A review and methodological critique. *Social Science & Medicine*.

**Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990).** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

**Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002).** Beyond work-family balance. San Francisco: Jossey-Bass.

**Siegrist, J. (1996).** Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen: Hogrefe.

**Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995).** The impact of workplace support on work family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.

*Kontakt: [petra.klumb@tu-berlin.de](mailto:petra.klumb@tu-berlin.de)*

## Kurzfassung

*Die Bindung von berufstätigen Eltern an ein Unternehmen erfordert mehr als das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten und Betriebskindergärten. Es ist notwendig, die Art, in der Arbeit und Karrieren organisiert sind, grundlegend zu verändern. Das Schaffen einer expliziten Verbindung zwischen individuellen Bedürfnissen und Unternehmenszielen kann als Katalysator für organisationalen Wandel und strategische Innovation wirken, weil dabei die Arbeitsweisen identifiziert werden, die unbeabsichtigte negative Konsequenzen für die Organisation und alle ihre Mitglieder haben.*