



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Die Realisierung von Massnahmen zur Life Domain Balance im Betrieb

Erläuterungen zur Checkliste  
von Gesundheitsförderung Schweiz

## Einleitung

Eine ausgewogene Lebensgestaltung ist für viele Menschen zunehmend wichtig geworden – eine ausgewogene Lebensgestaltung wird als Life Domain Balance bezeichnet (früher als Work-Life-Balance). Gesundheitsförderung Schweiz hat die grosse Bedeutung der Life Domain Balance erkannt und deshalb eine Checkliste herausgegeben, die sich vor allem an kleinere und mittlere Betriebe richtet. Im nachfolgenden Text werden die Massnahmen dieser Checkliste erläutert.

Life Domain Balance ist zum Thema geworden – nicht nur für einzelne Pionierbetriebe, sondern zunehmend für alle kleinen, mittleren und grossen Unternehmen in der Schweiz.

Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Die Beanspruchung der Arbeitnehmenden durch die Arbeit ist gewachsen, so dass ein Ausgleich ausserhalb der Erwerbsarbeit an Bedeutung gewinnt.
- Die Berufs- und Lebensbiografien sind vielfältiger geworden. Je nach Lebensphase muss die Erwerbsarbeit unterschiedlich mit den übrigen Lebensbereichen (Partnerschaft, Familie, Sport, Politik, Kultur, Freiwilligenarbeit usw.) kombiniert werden können.
- Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frauen, bei denen eine gute Berufsausbildung zur Selbstverständlichkeit geworden ist, verlangt nach neuen und flexiblen Formen der Aufteilung von Erwerbsarbeit und ausserberuflichem Engagement.
- Generell haben das lebenslange Wohlbefinden der Menschen und die Ansprüche an eine ausgewogene Lebensgestaltung an Bedeutung gewonnen.

Wenn Betriebe in Massnahmen zur Life Domain Balance investieren, so zahlt sich das für das Unternehmen selber, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Volkswirtschaft insgesamt aus:

- Die Betriebe haben dadurch unter anderem zufriedenere und leistungsfähigere Mitarbeitende, weniger Abwesenheiten und Fluktuationen, eine bessere Produktivität sowie eine höhere Arbeitsplatzattraktivität.
- Für die Beschäftigten ergeben sich durch Massnahmen zur Life Domain Balance mehr Lebenszufriedenheit und eine bessere Gesundheit sowie

mehr Möglichkeiten, das eigene Lebensmodell zu realisieren und die Berufslaufbahn bedürfnisgerecht zu planen.

- Für die Volkswirtschaft schliesslich zahlen sich Massnahmen zur Life Domain Balance aus durch eine Vergrösserung des Wohlstandes und eine Verringerung der Armut, eine bessere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie günstige Auswirkungen auf das Steueraufkommen und die Sozialversicherungen.

Die Notwendigkeit und die positiven Auswirkungen sind in der Fachliteratur wie auch in Erfahrungsberichten von Betrieben vielfach belegt, so z. B. im Dokument von Gesundheitsförderung Schweiz «Life Domain Balance: Die Balance zwischen der Erwerbsarbeit und den übrigen Lebensbereichen», in dem unter anderem auch die positiven Erfahrungen von drei unterschiedlichen Betrieben dokumentiert sind.

Um vor allem kleine und mittlere Unternehmen bei der Planung und Realisierung von Massnahmen zur Life Domain Balance zu unterstützen, hat Gesundheitsförderung Schweiz nach der nationalen Tagung zur betrieblichen Gesundheitsförderung 2007 neben dem oben erwähnten Dokument eine Checkliste zu diesem Thema herausgegeben. Damit Mitarbeitende bei der Arbeit gesund bleiben und gute Arbeit leisten, sollte diese nach gesundheitsfördernden Kriterien gestaltet sein. Eine Grundvoraussetzung bildet auch die Gewährleistung der Arbeitssicherheit.

Der nachfolgende Text erläutert die 9 Bereiche der Checkliste und gibt Hinweise zur Umsetzung. Ausführlich beschrieben sind mögliche Massnahmen zur Life Domain Balance in der SECO Publikation *KMU-Handbuch Beruf und Familie, Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern 2007.

Gesundheitsförderung Schweiz hofft, dass die Unterlagen möglichst viele kleine und mittlere Unternehmen dazu anregen, ihre Massnahmen zur Life Domain Balance nach und nach auszubauen – dies zum eigenen Nutzen, zum Wohl der Mitarbeitenden und im Interesse der gesamten Wirtschaft der Schweiz.

# 1. Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales und wirkungsvolles Instrument für eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Tätigkeiten. Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann es schwierig sein, durchgängig gleich bleibende Arbeitszeiten einzuhalten, da sich diese oft nur schwer mit privaten Terminen koordinieren lassen. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit kann hier – nicht bloss für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten – grosse Erleichterung bringen.

## Gleitzeit

Gleitende Arbeitszeit ist eine einfache, wirkungsvolle und zudem von vielen Unternehmen praktizierte und bewährte Methode, die es den Mitarbeitenden besser ermöglicht, neben der Arbeit andere Verpflichtungen wahrzunehmen. Um die Anwesenheit der Angestellten während bestimmter Zeiten sicherzustellen, definieren die meisten Betriebe eine Kernarbeitszeit (unter Umständen nur an einzelnen Wochentagen), in die auch regelmässige Besprechungen und Sitzungen gelegt werden. Durch das Festlegen eines möglichst grossen Arbeitszeitfensters (wenn z.B. zwischen 6 und 20 Uhr gearbeitet werden kann) kann die Gleitzeit sehr flexibel genutzt werden.

Auch das Unternehmen profitiert davon, wenn Mitarbeitende andere Termine in der Freizeit wahrnehmen können; zudem kann es durchaus im betrieblichen Interesse sein, wenn Mitarbeitende beispielsweise für Kundenkontakte während einer grösseren Zeitspanne erreichbar sind.

Gleitzeitregelungen erfordern einen geringen Aufwand, mit dem eine positive Wirkung für eine bessere Life Domain Balance erzielt werden kann.

## Jahresarbeitszeit, bedürfnisgerechte Ferienregelung

Mit der Einführung der Jahresarbeit kann es gelingen, die Interessen des Unternehmens mit den Wünschen der Mitarbeitenden zu vereinbaren. Mitarbei-

tende bekommen dadurch die Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum Plusstunden anzusammeln und dann länger frei zu nehmen oder Minusstunden zu einem späteren Zeitpunkt auszugleichen. Bei Mitarbeitenden mit schulpflichtigen Kindern können damit z. B. Ferienzeiten von Kindergärten oder Schulen überbrückt werden, ohne dass eine zusätzliche Betreuung organisiert werden muss.

Da etliche Unternehmen im Verlaufe des Jahres ein unterschiedliches Arbeitsaufkommen haben, kann die Einführung der Jahresarbeitszeit auch für den Betrieb interessant sein. Damit die Einführung der Jahresarbeitszeit mit den Erfordernissen des Betriebs in Übereinstimmung gebracht werden kann, braucht es vorgängig eine Analyse des Arbeitsanfalls während einer gewissen Zeit und das Festlegen darauf abgestimmter Rahmenbedingungen für die Jahresarbeitszeit. So können Mehrkosten durch Überstunden oder Temporäreinsätze vermieden werden.

Eine Ferienregelung, die auf ausserberufliche Verpflichtungen (z. B. Ferienzeiten der Kinder) Rücksicht nimmt, kommt vielen Mitarbeitenden entgegen.

### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die die Möglichkeit bieten, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ihrer Mitarbeitenden bei. Dies kann u.a.

- zu einer höheren Produktivität beitragen
- Kapazitätsengpässe verringern
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- die Motivation und die Einsatzbereitschaft erhöhen
- Abwesenheiten senken
- mithelfen, Stress abzubauen
- dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen und zu einem positiven Firmenimage beitragen

### **Teilzeitarbeit, Veränderungsmöglichkeiten beim Beschäftigungsgrad**

In bestimmten Lebensphasen kann es aus verschiedenen Gründen nicht möglich oder nicht wünschbar sein, Vollzeit zu arbeiten. Teilzeitarbeit lässt es besser zu, berufliche Pflichten und ausserberufliches Engagement unter einen Hut zu bringen. Teilzeitarbeit ist nicht nur für die Angestellten attraktiv: Wenn kompetente, engagierte und motivierte Mitarbeitende dem Unternehmen erhalten bleiben, können Kosten eingespart werden (z.B. Personalgewinnung/-beschaffung, geringere Fluktuation, weniger Know-how-Verlust). Aufgrund von Veränderungen der Lebenssituation oder persönlichen Bedürfnissen (z.B., wenn ein Kind zur Welt kommt, wenn die Kinder grösser werden, wenn das Hobby intensiver gepflegt werden will oder bei anderen ausserberuflichen Engagements), sollte es möglich sein, den Beschäftigungsgrad jeweils unbürokratisch anzupassen. Allerdings braucht es dazu auch entsprechende Pensionskassenregelungen.

Für kurze Verrichtungen (z.B. ein dringendes Telefongespräch) ist auch das möglichst flexible Gestalten der Pausen wichtig.

Problematisch können sehr tiefe Teilzeitpensen sein, weil diese zu Schwierigkeiten beim Personaleinsatz oder zu Problemen bei der Weitergabe von Informationen führen können. Für Mitarbeitende mit kleinen Arbeitspensen kann es schwierig sein, sich gut einzuarbeiten und sich dem Betrieb zugehörig zu fühlen. Mehrkosten für den Betrieb entstehen durch die Einrichtung von zusätzlichen Arbeitsplätzen, durch höhere Weiterbildungskosten und durch Mehraufwand bei der Personalverwaltung.

Teilzeitarbeit kann entscheidend zur Verbesserung der Life Domain Balance beitragen. Das Angebot an die Mitarbeitenden, Teilzeit zu arbeiten, ist für Unternehmen eine geeignete Möglichkeit, Mitarbeitende länger im Betrieb zu halten oder ihnen nach Arbeitspausen einen angepassten Wiedereinstieg zu ermöglichen.

### **Jobsharing**

Teilzeitmodelle sind gut mit dem Jobsharing kombinierbar, bei dem sich zwei oder mehrere Personen eine oder mehrere Arbeitsstellen teilen. Teilzeitarbeit und Jobsharing sind zunehmend auch in Führungspositionen möglich. Jobsharing bietet sich vor allem dann an, wenn eine ganztägige Besetzung der Stelle unabdingbar ist oder wenn Tätigkeiten ausserhalb der Regelarbeitszeiten garantiert werden müssen.

Jobsharing wirkt sich in der Regel positiv auf die Arbeitsqualität, die Effizienz, das Arbeitsklima und die Präsenz aus.

Sowohl Teilzeitarbeit als auch Jobsharing sind zunächst mit einem Organisations- und Planungsaufwand verbunden: Sie erweisen sich aber aus der Sicht der Personalentwicklung für Mitarbeitende und für das Unternehmen als äusserst sinnvoll (z.B. durch geringere Fluktuation).

Bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit und Jobsharing besonders zu beachten sind:

- Inhaltliche Klärung der Fach- und Führungsaufgaben als Grundlage für eine klare Aufteilung, evtl. mit entsprechender Anpassung der Stellenbeschreibungen und des Organigramms
- Gute Zusammenarbeit der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber auf fachlicher und persönlicher Ebene
- Gut entwickelte Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit
- Einfache und transparente Zeiterfassung
- Einhalten der gesetzlichen Bestimmungen
- Verbindliche Regelungen bezüglich der Erreichbarkeit und transparente Handhabung der Regelungen
- Erhöhter Personalverwaltungsaufwand
- Mehr Aufwand für Weiterbildung

Bei allen Flexibilisierungsmassnahmen ist es zwingend, dass die jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden.

## 2. Abwesenheiten und Urlaube

Damit Beschäftigte ausserberufliche Pflichten und Aufgaben mit dem beruflichen Engagement verbinden können, ist es hilfreich, wenn sie die Ferien zum gewünschten Zeitpunkt beziehen können (z. B. während der Schulferien der Kinder), für besondere Bedürfnisse zusätzliche Freitage oder Urlaub nehmen können oder den Arbeitsplatz in dringenden Fällen auch kurzfristig verlassen können.

### **Möglichkeit von Kurzabwesenheiten und Beziehen von Freitagen**

Neben den gesetzlich festgelegten bezahlten Freitagen (z. B. für Umzug, Heirat usw.) gewähren manche Betriebe ihren Mitarbeitenden weitere bezahlte Freitage in Sondersituationen. Oft ist es für Beschäftigte hilfreich, wenn sie für die Erledigung ausserberuflicher Aufgaben auch kurzfristig vom Arbeitsplatz wegbleiben können (z. B., um ein Kind zur Ärztin zu begleiten) oder in speziellen Situationen einen Freitag beziehen können (z. B., wenn die Kinder eingeschult werden, für den Besuch eines sportlichen oder kulturellen Anlasses usw.). Auch wenn diese Zeit nicht bezahlt wird, stellt die Möglichkeit für zusätzliche Freitage und für Kurzabwesenheiten in begründeten Fällen eine wirkungsvolle Hilfe für Beschäftigte dar, um private Aufgaben besser mit dem beruflichen Engagement vereinbaren zu können.

Es ist wichtig, dass darüber im Betrieb offen kommuniziert wird; bei den übrigen Mitarbeitenden soll nicht der Eindruck entstehen, dass Einzelne Privilegien geniessen oder Sonderrechte haben.

### **Bezahlter und unbezahlter Urlaub**

Als Sabbatical bezeichnet man einen längeren, in der Regel bezahlten Urlaub, der über die regulären Ferien hinausreicht. Sabbaticals werden vor allem zur Weiterbildung (Bildungsurlaub) genutzt. Eine längere Abwesenheit kann auch als unbezahlter Urlaub, z. B. für ein Engagement in der Familie, im Sport usw., aber auch zum «Auftanken» erfolgen.

Wichtig ist, dass Sabbaticals und unbezahlte Urlaube möglichst langfristig geplant werden, damit die Arbeitsübergabe und die Vertretungsregelungen gut vorbereitet werden können.

### **Verlängerter Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub**

Über den gesetzlich vorgeschriebenen bezahlten Mutterschaftsurlaub hinaus haben viele Mütter und Väter das Bedürfnis, den Mutterschaftsurlaub zu verlängern bzw. einen Vaterschaftsurlaub zu beziehen, ohne deswegen kündigen zu müssen. Mit der Möglichkeit, im Anschluss an die Elternschaft Teilzeit zu arbeiten, oder mit anderen familienfreundlichen Massnahmen kann der Betrieb Arbeitnehmerinnen behalten, die sich sonst nach der Geburt eines Kindes eine neue Stelle suchen müssten. Wenn Beschäftigte ihrem Arbeitsplatz länger fernbleiben, ist es wichtig, dass während der Abwesenheit der Kontakt aufrechterhalten bleibt und bei Wiedereintritt eine gute Einführung erfolgt. Für die reibungslosen Abläufe im Betrieb ist eine gute Stellvertretungsregelung wichtig. Durch die beschriebenen Flexibilisierungsmassnahmen entsteht den Betrieben in der Regel kein grosser zusätzlicher Aufwand.

### **Positive Effekte für den Betrieb**

Unternehmen, die in einem bestimmten Rahmen Urlaube und Freitage sowie Kurzabwesenheiten ermöglichen, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ihrer Mitarbeitenden bei. Dies kann u.a.

- die Motivation und die Einsatzbereitschaft erhöhen
- die Fluktuation verringern
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- mithelfen, Stress abzubauen
- dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen und zu einem positiven Firmenimage beitragen

### 3. Arbeitsort

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit grösseren Kindern, die sich bereits allein beschäftigen können, oder für Mitarbeitende, die andere Betreuungsaufgaben wahrnehmen, kann es hilfreich und sinnvoll sein, Arbeiten von zu Hause aus erledigen zu können. Auch Mitarbeitenden, die keine Betreuungspflichten haben, kann es dienlich sein (z. B. für ein Engagement beim Sport, in der Kultur und in der Politik), einen Teil der Arbeit ausserhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes zu erledigen. Aufgaben, die nicht direkt an einen Arbeitsplatz gebunden sind, können unterwegs bearbeitet werden.

#### Zu Hause und unterwegs arbeiten

Es gibt manche Arbeiten, die nicht an den Arbeitsplatz im Betrieb gebunden sind und die keine Teamarbeit oder Unterstützung von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen erfordern (beispielsweise Vorbereitung von Sitzungen und Referaten, Erarbeiten von Konzepten, Lesen von Dokumenten, Textbearbeitung, Verarbeiten von Daten u.a.m.). In vielen Unternehmen fallen Arbeiten an, die gut zu Hause gemacht werden können. Im Handel, im Baugewerbe oder an Arbeitsplätzen in der Produktion, bei denen die Arbeit eng an den Standort oder an Maschinen und an örtlich feste Produktionsstätten gebunden ist, ist eine Auslagerung von Arbeit nach Hause hingegen kaum möglich. Die Arbeit von zu Hause aus ist nur praktikabel, wenn die entsprechenden Geräte und Einrichtungen vorhanden sind.

In gleichem Sinne ist es möglich, einen Teil der Arbeit unterwegs, d.h. auf dem Arbeitsweg zu erledigen (z. B. Dokumente im Zug bearbeiten und Telefongespräche von unterwegs führen). Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil es vermehrt Personen gibt, die pendeln und längere Arbeitswege haben. Mit der Möglichkeit, Arbeit unterwegs zu erledigen, können dem

Betrieb unter Umständen gut qualifizierte Mitarbeitende erhalten bleiben.

Wenn zu bestimmten Zeiten oder in bestimmten Situationen (beispielsweise, wenn betreuungspflichtige Personen im Haushalt leben) Arbeit zu Hause oder unterwegs erledigt werden soll, ist gegenseitiges Vertrauen eine wichtige Voraussetzung. Trotzdem sind im Vorfeld klare Absprachen notwendig, schliesslich sollen weder Missverständnisse mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen noch Schwierigkeiten im Arbeitsprozess entstehen. Die Mitarbeitenden sind daran interessiert, ihre Arbeit effizient, gewissenhaft und sorgfältig zu erledigen. Zu diesem Zweck braucht es zu Hause einen auf die Tätigkeiten ausgerichteten, ruhigen und professionell eingerichteten Arbeitsplatz (z. B. Telefon, einen Computerarbeitsplatz, der den ergonomischen Kriterien genügt, usw.). Dabei müssen die Datenschutzbestimmungen und die Sicherheitsstandards des Betriebs gewährleistet sein (Sicherheit bei der Datenübertragung, bei den Verbindungen mit dem Internet, Sicherung vertraulicher Daten usw.). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können zu Hause oft effizienter arbeiten (dies gilt nicht zuletzt für die

#### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die die Möglichkeit bieten, in einem bestimmten Rahmen zu Hause oder unterwegs zu arbeiten, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ihrer Mitarbeitenden bei. Wenn bestimmte Tätigkeiten ausserhalb des Betriebs erledigt werden können, kann dies u.a.

- zu einer höheren Produktivität beitragen
- die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für gute Arbeitsergebnisse steigern
- Kapazitätsengpässe verringern
- die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden steigern
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit erhöhen

Erledigung von Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern). Am besten geeignet für die Arbeit zu Hause oder unterwegs sind Mitarbeitende, die gewohnt sind, selbstständig, eigenverantwortlich und ergebnisorientiert zu arbeiten.

Wenn Mitarbeitende zu Hause arbeiten, kann dies zu einer Entfremdung vom Betrieb und bei den anderen Mitarbeitenden zu Missstimmungen führen; diese könnten sich benachteiligt fühlen, wenn der Eindruck von «bezahlter Freizeit für einige Privilegierte» entsteht. Dies gilt es zu vermeiden; am besten geschieht dies durch eine offene und rechtzeitige Information aller Beteiligten.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass meist nur ein bestimmter Teil der Arbeit zu Hause oder unterwegs erledigt werden kann. Für einen Teil der Arbeitsaufgaben ist die Anwesenheit erforderlich.

Für die Arbeit zu Hause sind besonders Aufgaben geeignet,

- die in sich abgeschlossen sind,
- die durch Zielvorgaben definiert werden können,
- die eine hohe Konzentration erfordern,
- deren Erfüllungsgrad messbar ist und die keine «face-to-face»-Kommunikation erfordern.

Bei der Organisation der Arbeit zu Hause sind speziell zu beachten:

- klar dokumentierte Arbeitszeiten
- ein eindeutig erfassbares Arbeitsergebnis
- verbindliche Regelungen bezüglich der Erreichbarkeit
- das Vorhandensein der notwendigen Infrastruktur
- die Sicherstellung des Datenschutzes

## 4. Arbeitsorganisation

Eine vorausschauende Personaleinsatzplanung, verlässliche Stellvertretungsregelungen und die Möglichkeit, wichtige Aufgaben zu delegieren, entlasten Mitarbeitende, die neben den beruflichen Verpflichtungen auch Aufgaben und Verantwortung in der Familie und in der Gesellschaft wahrnehmen. Eine zusätzliche Entlastung ergibt sich, wenn die Arbeitsorganisation an selbstständige Teams delegiert wird.

### Bedürfnisgerechte Personaleinsatzplanung und frühzeitige Kommunikation der Arbeitszeiten

Wer familiäre Pflichten, soziale, kulturelle oder politische Aufgaben hat, muss Arbeitszeiten und Einsatzpläne möglichst frühzeitig kennen. Gleichzeitig ist er auf eine gewisse Flexibilität angewiesen, um kurzfristige Änderungen im privaten Bereich auffangen zu können.

Bei der Erstellung von Arbeitsplänen sollen die Mitarbeitenden ihre Wünsche anmelden können; soweit es für den Betrieb möglich ist, sollen diese bei der Planung berücksichtigt werden. Durch die Möglichkeit, Arbeiten untereinander abzutauschen, kann eine zusätzliche Entlastung geschaffen werden. Dazu sind jedoch klare und verbindliche Regelungen notwendig, damit die betrieblichen Abläufe garantiert bleiben und die Personaleinsatzplanung mit einem vertretbaren Aufwand möglich ist. Dabei sind eine frühzeitige Kommunikation und das Einhalten der vereinbarten Arbeitszeiten wichtig.

### Stellvertretungsregelungen und Delegation

Probleme, die durch Engpässe im Betrieb entstehen, oder wenn Beschäftigte unvorhergesehen ausfallen, können durch gute Stellvertretungsregelungen aufgefangen werden. Auch die Delegation von wichtigen Aufgaben kann Entlastung bringen. Kompetente Stellvertretungen sind über alle wichtigen Geschäfte so orientiert, dass sie jederzeit einsprin-

gen können. Dadurch wird bei unvorhersehbaren Abwesenheiten die Kontinuität der Arbeitsabläufe gewährleistet.

Der Aufbau von Stellvertretungen setzt die Bereitschaft zur Kooperation und zur Weitergabe von Wissen voraus und verlangt eine gute Kommunikation und klare Absprachen. Sind die Vertretungsregelungen im Betrieb bekannt und erprobt, so ergibt sich lediglich kurzfristig ein zusätzlicher Arbeitsaufwand. Auf längere Sicht ist dieser jedoch vernachlässigbar.

### Selbstständige Absprachemöglichkeiten in Teams

Teams, die ihre Arbeit teilweise selber organisieren, haben gute Voraussetzungen, um durch Absprachen die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden (z. B. bei der Zuteilung von Arbeitsaufgaben oder bei der Zeiteinteilung) und die betrieblichen Interessen unter einen Hut zu bringen.

Eine selbstverantwortliche Arbeitsorganisation bedingt eine sorgfältige Einführung und eine gute Be-

### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsorganisation bieten, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ihrer Mitarbeitenden bei: Gute Stellvertretungsregelungen, eine vorausschauende Personaleinsatzplanung, selbstständige Teams und eine Aufgabenbereicherung können u.a.

- zu einer höheren Produktivität beitragen
- die Arbeitsmotivation fördern
- Kapazitätsengpässe verringern
- Fluktuations- und Abwesenheitsraten senken
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- zum Abbau von Stress beitragen
- den Wissensverlust verringern
- die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für gute Arbeitsergebnisse stärken



gleitung in der Anfangsphase. Wichtig ist, dass die Regelungen klar sind und dass alle beteiligten Personen daraus einen Nutzen ziehen können; ebenso ist es von Vorteil, wenn die Teammitglieder möglichst über die gleichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen.

Daneben sind auch andere Arbeitsgestaltungsmassnahmen denkbar, z.B. das Übernehmen erweiterter

Aufgaben (Jobenrichment). Dadurch wird nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert: Wenn möglichst viele Mitarbeitende vielseitig einsetzbar sind, kann die Arbeit besser organisiert und verteilt werden.

## 5. Personalentwicklung

Mit Massnahmen, die den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Berufskarriere oder den Wiedereinstieg, z. B. nach einer Familienphase, bedürfnisgerecht zu gestalten, schaffen Betriebe wesentliche Voraussetzungen für eine bessere Life Domain Balance ihrer Angestellten. Wichtig ist, dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen adäquat unterstützen und bei Schwierigkeiten mit ihnen nach Lösungen suchen.

### **Bedürfnisgerechte Karriere- und Wiedereinstiegsplanung**

Eine angepasste Karriere- und Wiedereinstiegsplanung hilft verhindern, dass Personen das Unternehmen wegen ausserberuflichen Engagements verlassen müssen. Damit solche Mitarbeitende fachlich auf dem Laufenden, sozial integriert und dem Unternehmen verbunden bleiben, ist es wichtig, während der Zeit ihrer Abwesenheit mit ihnen einen guten Kontakt aufrechtzuerhalten. Es kann sinnvoll oder notwendig sein, die Beschäftigten regelmässig mit Informationen zu versorgen oder spezielle Beratungen anzubieten. Damit es nicht zum Verlust wichtiger Qualifikationen kommt, ist es angezeigt, Fortbildungen (z. B. für den Wiedereinstieg) anzubieten.

Kompetenzen, die von den Mitarbeitenden im ausserberuflichen Leben erworben worden sind, können oft auch im Berufsalltag eingesetzt werden. Dabei handelt es sich meist um überfachliche Kompetenzen: Planungs- und Organisationsfähigkeit, Empathie, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität, Teamfähigkeit usw. Diese Kompetenzen können in einer Kompetenzbilanz dargestellt werden und bilden eine wichtige Grundlage für die Planung der beruflichen Weiterentwicklung.

### **Berücksichtigung ausserberuflicher Bedürfnisse und Verpflichtungen bei Weiterbildungen**

Zu Weiterbildungsangeboten sollen auch die Mitarbeitenden mit reduziertem Beschäftigungsgrad Zugang haben. Wer ausserberufliche Verpflichtungen wahrnimmt, ist besonders darauf angewiesen, dass bei der Festlegung von Dauer und Ort der Weiterbildungen Rücksicht genommen wird. Wichtig ist auch eine frühzeitige Bekanntgabe der Programme, Daten und Termine.

### **Unterstützung bei Problemen der Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen**

Eine kompetente Ansprechperson (z. B. Personalverantwortliche) für Fragen und Probleme im Zusammenhang mit einer ausgewogenen Gestaltung der beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereiche kann Mitarbeitende bei Schwierigkeiten unterstützen. Probleme, die bei der Vereinbarkeit von Berufsleben und ausserberuflichem Engagement auftreten, können besprochen und angepasste Lösungsmöglichkeiten gemeinsam entwickelt werden. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden

### **Positive Effekte für den Betrieb**

Unternehmen, die Personalentwicklungsmassnahmen anbieten, die unterschiedliche Erwerbs- und Lebensbiografien berücksichtigen, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ihrer Mitarbeitenden bei. Dies kann u. a.

- die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden fördern
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- die Fluktuation verringern
- mithelfen, Stress abzubauen
- dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen und zu einem positiven Firmenimage beitragen

werden dadurch ernst genommen, die betrieblichen Erfordernisse und Möglichkeiten können diskutiert und es können für beide Seiten gute Lösungen gefunden werden. Auch die Mitarbeitendengespräche sind eine Gelegenheit, die Vereinbarkeit der Lebensbereiche zu thematisieren.

Betriebe, die die Mitarbeitenden bei der Optimierung der Life Domain Balance unterstützen, sollten auch ihren Führungspersonen und Personalverantwortlichen entsprechende Weiterbildungen ermöglichen.

## 6. Entlöhnung

Durch Massnahmen im Bereich der Entlöhnung und der finanziellen Unterstützung (gerechte Entlöhnung, Geburtszulagen, Unterstützung in Notlagen u.a.) können Betriebe bei den Mitarbeitenden die materiellen Voraussetzungen für eine ausgewogene Lebensgestaltung positiv beeinflussen.

### Lohngleichheit

Oft sind Teilzeitangestellte und Wiedereinsteigerinnen und -einsteiger besoldungsmässig schlechter gestellt als Vollzeitangestellte mit ungebrochener Berufskarriere. Die Vereinbarkeit von beruflichem und ausserberuflichem Engagement wird gefördert, wenn Teilzeitangestellte und Wiedereinsteigerinnen nach den gleichen Kriterien entlohnt werden wie die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die ausserberuflichen Erfahrungen sollen ihnen nicht zum Nachteil werden, sondern – sofern sie für die Arbeit dienlich sind – angemessen berücksichtigt werden.

### Geburtszulage

Mit einem einmalig ausgerichteten Betrag zur Geburt leistet der Betrieb einen Beitrag an die Mehrkosten, die durch die Ankunft eines Kindes entstehen. Dadurch wird die Familie nicht nur finanziell entlastet, es wird auch ein sichtbares Zeichen für eine familienfreundliche und soziale Unternehmenspolitik gesetzt. Die Betriebe leisten dadurch einen Beitrag zu einer ausgeglichenen demografischen Entwicklung (höhere Geburtenraten).

Die dadurch entstehenden Kosten sind für Betriebe vergleichsweise gering.

Darüber hinaus sind auch andere Formen finanzieller Unterstützung für Beschäftigte mit Kindern möglich, z.B. eine Erhöhung des Kindergeldes über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus.

### Unterstützung bei Finanzproblemen und in Notlagen

Mitarbeitende können in Folge hoher Kosten für Kinder, durch Mindereinnahmen bei einer Pensenreduktion oder wegen Mehrausgaben durch den Bedarf

einer grösseren Wohnung in finanzielle Schwierigkeiten oder in Notlagen geraten. In solchen Situationen ist es wichtig, im Betrieb eine Vertrauensperson für solche Anliegen zu haben. Betriebe können Mitarbeitende bei finanziellen Sorgen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit der beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereiche beraten, allenfalls an Fachstellen (z.B. Sozialdienste) weiterleiten oder direkt unterstützen.

### Berücksichtigung von ausserberuflich erworbenen Kompetenzen

Im ausserberuflichen Leben können Mitarbeitende allgemeine Kompetenzen erwerben, die auch im Berufsalltag eingesetzt werden können: Der Erwerb dieser Kompetenzen soll bei der Besoldungseinreihung berücksichtigt und die entsprechenden Fähigkeiten sollen dadurch honoriert werden.

#### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die den unterschiedlichen Erwerbs- und Lebensbiografien Rechnung tragen, indem sie ihre Mitarbeitenden nach transparenten Kriterien entlohnen und ihnen in Not-situationen helfen, unterstützen eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen. Dies kann u.a.

- die Motivation und die Einsatzbereitschaft stärken
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- die Fluktuation senken
- zu einem guten Firmenimage beitragen

## 7. Betreuungsaufgaben

Wenn Mitarbeitende vom Betrieb dabei unterstützt werden, dass sie Betreuungsaufgaben von Angehörigen und Kindern leichter wahrnehmen können (z. B. durch eine entsprechende Arbeitsorganisation oder dadurch, dass sie bei Bedarf frei nehmen oder ihren Arbeitsplatz kurzfristig verlassen können), trägt dies zu einer besseren Life Domain Balance der Angestellten bei.

### **Beratung, Vermittlung, Unterstützung bei Angehörigenbetreuung**

Viele pflegebedürftige Menschen werden von ihren Angehörigen betreut: Wenn Betriebe Erleichterung schaffen und Hilfe anbieten, damit Angestellte einen Teil der Pflege persönlich übernehmen oder eine externe Betreuung organisieren können, trägt dies wesentlich dazu bei, dass Belastungen und Stress sowie die Kosten für die Betreuung und Pflege reduziert werden können. Die Unterstützung kann darin bestehen, dass Betriebe flexible Arbeitszeit ermöglichen, Teilpensenstellen anbieten, Kurzabwesenheiten in Notfällen unbürokratisch handhaben oder externe Betreuungen vermitteln.

### **Beratung, Vermittlung, Unterstützung bei Kinderbetreuung**

Eine gut funktionierende Kinderbetreuung, die auch in speziellen Situationen gewährleistet ist, ist für Eltern eine grundlegende Voraussetzung, um einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Vielerorts sind Kinderbetreuungsstätten Mangelware. Investitionen in Kindertagesstätten (z. B. eine betriebseigene Kinderkrippe, eine Mitfinanzierung der ausserhäuslichen Kinderbetreuung, Hilfe bei der Suche nach Krippenplätzen oder Tageseltern) können für Mütter und Väter, die eine externe Betreuung organisieren und finanzieren müssen, bereits eine wesentliche Erleichterung darstellen. Flexibilität bei der Gewährung einer kurzfristigen Absenz oder eines Sonderurlaubes (Ausfallen einer Betreuungsperson, Krankheit eines Kindes,

Ausfallen von Kindergarten oder Schule) sowie spezifische Angebote für den Notfall (Notfallbetreuungsangebote, Mitbringen der Kinder an den Arbeitsplatz) sind weitere Möglichkeiten zur Entlastung.

Wenn die grösseren Kinder gemeinsam mit den Eltern in der Betriebskantine essen können oder wenn das Essen aus der Kantine mit nach Hause genommen werden kann, gibt dies eine Entlastung beim Kochen, Einkaufen oder bei der Sorge, dass die Kinder nicht richtig essen oder während den Essenszeiten nicht betreut sind. Interessant und hilfreich können auch Seminare oder Coachingangebote sein, die zum Ziel haben, dass Familie und Arbeit besser vereinbart werden können.

Oft genügen bereits kleine und leicht realisierbare Massnahmen, um die Mitarbeitenden bei der Betreuung ihnen nahe stehender Personen wirkungsvoll zu unterstützen.

### **Positive Effekte für den Betrieb**

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Erleichterungen und Unterstützung anbieten, damit sie Betreuungsaufgaben von nahe stehenden Personen stressfreier wahrnehmen können, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen bei. Solche Massnahmen können u. a.

- die Motivation und Einsatzbereitschaft steigern
- zu einer Reduktion von Abwesenheiten und Fehlzeiten beitragen
- die Arbeitszufriedenheit erhöhen
- Stress reduzieren
- dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen und zu einem guten Image beitragen
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern

## 8. Gesundheitsförderung

Angebote zur Gesundheitsförderung unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt bei der Optimierung der Life Domain Balance. Dies kann durch eine breite Palette von Massnahmen zur Gesundheitsförderung und zu gesundheitsförderlichem Verhalten geschehen. Um eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen, sollten die Massnahmen bedürfnisgerecht sein und es sollte darauf geachtet werden, dass individuelle und strukturelle Massnahmen miteinander verknüpft werden.

### Gesundheitsberatung

Im Zusammenhang mit einer möglichst ausgewogenen Gestaltung des beruflichen und des ausserberuflichen Lebens können mannigfaltige Fragen und Probleme zur Gesundheit auftreten. Den Mitarbeitenden sollen im Betrieb kompetente und verständnisvolle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zur Verfügung stehen, die zumindest eine Triagefunktion wahrnehmen und bei gesundheitlichen Fragen und Problemen zur Verfügung stehen oder die Mitarbeitenden an entsprechende Fachstellen weitervermitteln können.

Eine kompetente Gesundheitsberatung im Betrieb kann viel dazu beitragen, dass gesundheitliche Probleme frühzeitig erkannt und die betroffenen Mitarbeitenden rechtzeitig die nötige Unterstützung erhalten.

### Stressmanagement

Die Optimierung des Stressmanagements hilft Mitarbeitenden, mit Belastungen und Stresssituationen besser umzugehen. Das Verringern oder Vermeiden von Stress, ein adäquater Umgang mit Belastungen, erfolgreiche Bewältigungsstrategien und eine gezielte Erholung sind im beruflichen wie im ausserberuflichen Leben wichtig und unterstützen die Life Domain Balance. Eine Verbesserung des persönlichen Stressmanagements (z. B. Arbeitsplanung, Umgang mit der Zeit) kann durch Schulungen und Seminare sowie

durch Coaching oder Mentoring erfolgen. Besonders wichtig ist jedoch, dass neben den persönlichen Möglichkeiten zu einem besseren Umgang mit Belastungen auch die betrieblichen Rahmenbedingungen analysiert werden und dass auch auf der strukturellen Ebene gezielt zur Stressreduzierung beigetragen wird, z. B. durch eine Verbesserung der Abläufe, durch eine Optimierung bei Maschinen und Arbeitsgeräten, durch eine Reduktion des Arbeitsvolumens, durch das Vermeiden von Unklarheiten bei der Erteilung von Arbeitsaufträgen u.a.m.

### Absenzenmanagement bzw. Anwesenheitsmanagement

Die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden kommt vor dem Absenzenmanagement! Betriebe müssen deshalb die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und die Arbeit so gestalten, dass die Mitarbeitenden gesund bleiben und dem Betrieb während längerer Zeit als motivierte Leistungsträgerinnen und Leistungsträger zur Verfügung stehen. Ein wirkungsvolles Absenzenmanagement hat zum Ziel, die Abwesenheitsziffern ins-

#### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden mit gezielten Massnahmen und bedürfnisgerechten Programmen zur Gesundheitsförderung unterstützen, tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen bei. Dies kann u.a.

- die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken
- die Abwesenheiten und Fehlzeiten senken und die Krankentaggeldprämien reduzieren
- zu einer höheren Produktivität beitragen
- mithelfen, Stress abzubauen
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern
- die Arbeitszufriedenheit steigern
- dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen und zu einem positiven Firmenimage beitragen

gesamt so tief wie möglich zu halten, die Langzeitabwesenheiten zu minimieren und die Mitarbeitenden bei der Wiederaufnahme der Arbeit nach einer Krankheit oder nach einem Unfall zu unterstützen. Zum Absenzenmanagement gehören u.a. die folgenden Aspekte: systematisches Erfassen und Analysieren der Abwesenheitsdaten, frühzeitige und regelmässige Kontakte zu erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden während deren Abwesenheit und evtl. zu deren Angehörigen, Hilfe und Unterstützung nach einer längeren Abwesenheit oder bei der Eingliederung, Zusammenarbeit mit den beteiligten Personen und Institutionen (inkl. Versicherern, Ärzteschaft), Massnahmen zur Verringerung von Abwesenheiten, Massnahmen zur Förderung der Gesundheit. In diesem Sinne ist ein gutes Absenzenmanagement ein bewusstes Anwesenheitsmanagement. Grundlage ist ein von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägtes Betriebsklima.

### **Fitnessangebote, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Entspannungsmöglichkeiten**

Es gibt für Betriebe zahlreiche Möglichkeiten, ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, dass sie fit bleiben (z. B. Kurse und Räume für Entspannung und für die körperliche und geistige Fitness; Angebote zur gesunden Ernährung). Kleinere Firmen können unter Umständen keine eigenen Fitnessangebote bereitstellen. Trotzdem können sie entsprechende Aktivitäten der Mitarbeitenden unterstützen, z. B. durch eine finanzielle Beteiligung an ein Fitnessabonnement oder einen Kurs oder durch das Motivieren zur Teilnahme an bestehenden Angeboten (z. B. Bike-to-work, Walkinggruppe).

Damit die Angebote den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und dann auch genutzt werden, sollten die Bedürfnisse vorgängig abgeklärt werden. Selbstverständlich sind daneben weitere Angebote und Massnahmen zur Gesundheitsförderung möglich.

## 9. Unternehmenskultur

Massnahmen zur Life Domain Balance sind vor allem dann wirkungsvoll, wenn der Betrieb die Anliegen der Angestellten zur Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen ernst nimmt, entsprechende Rahmenbedingungen schafft und die Mitarbeitenden bei der Optimierung unterstützt. Die Life Domain Balance ist Bestandteil der Firmenkultur und des Leitbildes.

### Grundsätze der Life Domain Balance ins Leitbild integrieren

Betriebe können die Grundsätze für eine gute Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Lebensbereichen im Firmenleitbild formulieren. Diese sind dann erfolgversprechend, wenn sie von der Unternehmensleitung anerkannt und selber vorgelebt werden. Der Einbezug der Beschäftigten in die Leitbildformulierung bildet zudem eine gute Möglichkeit, das Verständnis für das Leitbild und die Identifikation mit ihm zu fördern und es im Betriebsalltag umzusetzen.

### Betriebsklima: Akzeptanz der Life Domain Balance im Betrieb

Wichtig sind gegenseitiger Respekt, Wertschätzung und ein Klima der Akzeptanz unterschiedlicher Lebenssituationen und Bedürfnisse: Die Mitarbeitenden sollen mit ihren Anliegen ernst genommen und dabei unterstützt werden, die verschiedenen Lebensbereiche möglichst ausgewogen zu gestalten. Dies bedeutet z. B., dass den Personen, die Betreuungsaufgaben wahrnehmen, das notwendige Verständnis entgegengebracht wird und dass Rahmenbedingungen bestehen, die es ermöglichen, die verschiedenen Aufgaben besser zu bewältigen (Anpassungen bei der Arbeitszeit, Teilzeitpensen usw.). Teilzeitarbeit soll als vollwertige Arbeitsform anerkannt und bei der Arbeitsorganisation (Festlegen von Sitzungsterminen, Weiterbildungsveranstaltungen usw.) berücksichtigt werden.

Es ist von zentraler Bedeutung, dass Menschen sich im Betrieb wohlfühlen und als Personen und als Arbeitskräfte Wertschätzung erfahren. Das Bewusstsein, dass Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen verschiedene Bedürfnisse haben, trägt – zusammen mit entsprechenden Rahmenbedingungen – wesentlich zu einer Optimierung einer ausgewogenen Lebensgestaltung bei.

### Kommunikation: Berücksichtigung der ausserberuflichen Lebensbereiche transparent machen

Eine offene Kommunikation über die Möglichkeiten und Grenzen von Anpassungen und Massnahmen im Betrieb, die einer besseren Life Domain Balance der Mitarbeitenden entgegenkommen, ist zwingend; dies beinhaltet auch, dass vereinbarte Lösungen transparent kommuniziert werden. Die Mitarbeitendengespräche oder Betriebsversammlungen sind passende Gelegenheiten, die Vereinbarkeit zu thematisieren.

### Mitwirkungsmöglichkeiten des Personals

Massnahmen des Betriebs zur Stützung der Life Domain Balance sind dann besonders erfolgversprechend, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden. Dies ist umso besser möglich, je stärker die Mitbestimmung des Personals im Betrieb verankert ist.

### Positive Effekte für den Betrieb

Unternehmen, die durch eine entsprechende Unternehmenskultur die Voraussetzungen dafür bieten, dass die Mitarbeitenden berufliche und ausserberufliche Lebensbereiche besser vereinbaren können, leisten u.a. einen wichtigen Beitrag, um

- die Motivation und die Einsatzbereitschaft zu fördern
- die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken
- die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen
- das Betriebsklima zu verbessern



### **Betriebsanlässe und Feste**

Zu einer ausgewogenen Lebensgestaltung können Betriebsanlässe und Feste beitragen, bei denen auch Angehörige der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen werden.

### **Sozialberatung bei Problemen**

Wenn Mitarbeitende in Not geraten, können der Personaldienst oder die betriebsinterne Sozialberatung die notwendige Hilfe leisten. Sind solche Stellen nicht vorhanden, kann die Vermittlung von externen Fachstellen hilfreich sein.