

### Beispiel: Work-Life-Balance als Zufriedenheitsfaktor bei Vattenfall

# Kulturwandel im Unternehmen anstoßen

Je wohler sich ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit und dem Unternehmen fühlt desto größer ist seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Dies hat man bei Vattenfall erkannt und schon früh damit begonnen, über das Personalmanagement die Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen. Eine familienbewusste Personalpolitik, die auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben abzielt, gehört genauso dazu wie ein integriertes Gesundheitsmanagement.

Das gesteckte Ziel, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Unternehmens signifikant zu senken und vermehrt in erneuerbare Energien zu investieren,

verlangt intern vielfältige Changeprozesse. Die dafür aber auch notwendige externe Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Nachwuchs wird durch die demografische Entwicklung und den zunehmenden Wettbewerb verschärft. Was sich daraus für personalseitige Herausforderungen ergeben, zeigt beispielsweise die „Demografieersatzrate“ des Instituts der deutschen Wirtschaft: In Bereichen aller Qualifikationsniveaus wird es nicht mehr möglich sein, die ausscheidenden 60- bis 65-Jährigen durch 30- bis 35-Jährige zu ersetzen. Ferner ist für die Energiewirtschaft zwar einerseits ein – derzeit leichter – Rückgang der Beschäftigung im konventionellen Bereich der Strom- und Wärmezeugung (aus Steinkohle, Braunkohle, Erdöl, Erdgas) zu beobachten. Andererseits steigt aber der Bedarf an Arbeitskräften für den Bereich der erneuerbaren Energien an.

Vor diesem Hintergrund hat Vattenfall die Folgen der demografischen Entwicklung und des dadurch bedingten Fachkräftemangels im Hinblick auf die eigenen Beschäftigten umfangreich analysiert. So konnten einerseits die Bereiche identifiziert werden, in denen in Zukunft ein Mangel an qualifiziertem Personal eintreten wird. Darüber hinaus werden jährlich die Kompetenzbedarfe aller Fachabteilungen analysiert. Somit können andererseits qualitative und quantitative Angaben hinsichtlich der zu ersetzenden Qualifikationen getroffen werden. Ziel ist es, die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit zur Verfügung zu haben. Dies aber reicht alleine nicht aus. Denn damit dauerhaft und nachhaltig die Leistungsbereitschaft und

–fähigkeit der Beschäftigten gesichert ist, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen zufrieden sein. Dies hat Vattenfall erkannt und daher bereits vor Jahren damit begonnen, ein strategisches und demografiegerechtes Personalmanagement zu realisieren.

Die Aktivitäten erstrecken sich zum Beispiel von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis zu einem integrierten Gesundheitsmanagement. Im Rahmen der demografischen Entwicklung ist die bloße Fokussierung auf den Ersatz der ausscheidenden Beschäftigten daher zu kurz gedacht. Es ist zu beobachten, dass eine ausgeglichene Balance zwischen Beruf und Freizeit durch einen gesellschaftlichen Wertewandel für den Einzelnen zunehmend wichtiger wird. Vattenfall ist sich der Herausforderungen wie zum Beispiel einer zunehmenden Arbeitsbelastung für die Beschäftigten bewusst. Die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage „My Opinion“ bestätigen den existierenden Konflikt zwischen den Anforderungen des Berufs- und dem Privatleben. Eingeführt wurde die Umfrage im deutschen Teil des Konzerns im Jahr 2003. Jährlich werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise zu ihrer Meinung hinsichtlich der Zusammenarbeit, Führung, des Ansehens des Unternehmens, aber auch dem Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben befragt.

### Arbeit und Beruf verbinden

Den Führungskräften werden im Anschluss an die Befragung die Ergebnisse zur Verfügung gestellt, die sie gemeinsam mit ihren Beschäftigten diskutieren.



#### Autoren |

Kirsten Thieme (links), Leiterin Personalentwicklung, Vattenfall Europe AG

Katrin Keilig, Strategische Personalentwicklerin, Vattenfall Europe AG

katrin.keilig@vattenfall.de

Marcus Schmitz, Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH

marcus.schmitz@igs-beratung.de

Hierfür dienen sogenannte My-Opinion-Aktionstreffen, in denen jede Abteilung bereichsbezogene Maßnahmen generiert.

Seit dem Jahr 2009 existiert pro Geschäftseinheit auch eine Fokusgruppe, die sich drei bis vier Mal jährlich trifft. Jede dieser Gruppen setzt sich aus Mitarbeitern, Führungskräften, Betriebsräten, Personalmanagement und Personalvorstand oder Geschäftsführer zusammen. Ziel ist es, bereichsübergreifende Aktivitäten abzuleiten, die möglichst viele Interessen berücksichtigen.

Die My-Opinion-Ergebnisse der vergangenen Jahre zeigen eine geringer werdende Zustimmung innerhalb der Kategorie „Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben“. Dies nahm die Fokusgruppe innerhalb der deutschen Holding des Vattenfall-Konzerns zum Anlass, um die folgenden Fragestellungen zu bearbeiten:

- Wie kann das Personalmanagement das Thema Work-Life-Balance so in der Organisation verankern, dass die Akzeptanz bei Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wächst und die Aktivitäten als praxistauglich erlebt werden?
- Warum werden die Maßnahmen, die Vattenfall bereits zu diesem Thema im weitesten Sinne anbietet (zum Beispiel innerhalb des Weiterbildungskatalogs), eher wenig nachgefragt?
- Wie muss sich die Führungskultur verändern, um in Zukunft in einem Markt mit knappem Personal, strategischen Herausforderungen und einer hohen Arbeitsbelastung, bei gleichzeitig höherer individueller Gewichtung des Privatlebens, bestehen zu können?

Aufgrund der Komplexität dieser Aufgabe entschied die Fokusgruppe, den Führungskräften Workshop-Moderationen als Unterstützung für die My-Opinion-Aktionstreffen anzubieten. Diese sollten folgende Bedingungen erfüllen:

- Die Vertraulichkeit im Umgang mit den Äußerungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss gewährleistet werden.
- In Anbetracht der Umfrageergebnisse sollte der Schwerpunkt auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben gelegt werden.
- Die Moderation sollte über die notwendigen Fachkenntnisse hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf und – wenn am Markt vorhanden – darüber

hinaus über Kenntnisse der demografischen Entwicklung verfügen.

Um diesen Voraussetzungen Rechnung zu tragen, entschied die Fokusgruppe, eine externe Moderation auszuwählen. Die Zusammenarbeit mit der IGS Organisationsberatung GmbH (Marcus Schmitz) hat nicht nur alle Bedingungen erfüllt, sondern sich darüber hinaus in Bezug auf die gestellten Fragestellungen als sehr fruchtbar erwiesen. Dazu beigetragen hat, dass nicht nur die zur Zeit vorliegenden Gegebenheiten und die aktuelle Befragung, sondern vielmehr auch die Ergebnisse und Entwicklungen der zurückliegenden Jahre besprochen wurden.

Gemeinsam definierten das Personalmanagement und die IGS Organisationsberatung das folgende Vorgehen:

- Telefonisches Vorabinterview mit der Führungskraft des Bereiches,
- Durchführung des Workshops,
- Dokumentation der Maßnahmen und Aggregation für einen Vorstandsbericht.

Geplant war, dass bei allen drei Schritten das Thema Work-Life-Balance im Vordergrund steht.

Das Vorabinterview diente dazu, dass sich der Moderator und die Führungskraft kennenlernen und das weitere Vorgehen besprechen. Der Workshopleiter forderte die Führungskraft auf, zu Beginn des Workshops drei Kernbotschaften mündlich an die Belegschaft des Bereiches zu kommunizieren. Die Themenstellung dafür lautete: Was mir bei der Betrachtung der Befragungsergebnisse als Erstes aufgefallen ist.

Nach diesem Teil fand eine Diskussionsrunde zwischen dem Moderator und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bereiches statt. Die Führungskraft war hierbei nicht anwesend. Ziel war es, dass der Workshopleiter ein Bild von den Themenstellungen im Bereich und vor allem im Bezug auf das Thema Work-Life-Balance gewinnen kann. Da die Führungskraft bereits im Telefoninterview die Gelegenheit hatte, ihr Bild von der Situation des Bereiches zu schildern, sollten die Beschäftigten die gleiche Chance erhalten. Durch den geschützten Rahmen ist es gelungen, dass beide Seiten eine ehrliche Einschätzung der Situation vornehmen konnten. Weder Führungskraft noch die Belegschaft brauchten Sorge zu haben, dass die Bewertung der Situation Konsequenzen nach sich ziehen könnte.



Nachdem die Führungskraft wieder anwesend war, wurden die Kernbotschaften der Belegschaft durch den Moderator an die Führungskraft kommuniziert. Hierbei zeigte sich, dass eine große Offenheit dafür bestand, die Themenstellungen anzunehmen und sich mit den Kernbotschaften der Belegschaft auseinanderzusetzen. Umgekehrt war es für die Beschäftigten förderlich, dass – wo es sinnvoll war – die Führungskräfte die Gelegenheit nutzten, ihr Erleben und Empfinden bezogen auf die Situation des Bereiches und die eigenen Ziele zu beschreiben.

## Zu viele Aufgaben für zu wenige Beschäftigte

Die Kernbotschaften, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Anwesenheit der Führungskraft formuliert haben, zeigten teilweise verblüffende Ergebnisse: Wie aus der Umfrage zu erwarten war, war das Gefühl einer zu hohen Arbeitsüberlastung, das heißt zu viele Aufgaben für zu wenige Beschäftigte, vorherrschend. Daher wurden Fragen erörtert, wie beispielsweise das Arbeitsaufkommen gesenkt, besser organisiert oder die Rolle des Bereiches klarer gefasst werden kann. Für jede Ableitung wurden individuelle, bereichsbezogene Lösungsansätze gesucht. Die Fokusgruppe, der Moderator und das Personalmanagement hatten aufgrund der vorliegenden Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage antizipiert, dass das wichtigste Thema die Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben sein würde. Allerdings zeigte sich innerhalb der Workshops, dass zumeist andere Themen hinter der empfundenen Belastungssituation steckten.

In einem Bereich war es für viele Beschäftigte geradezu selbstverständlich, dass es sich bei der Bewältigung des sehr hohen Arbeitsaufkommens um ein zeitlich befristetes Investment in die eigene Karriere handelt und der Bereich als „Kaderschmiede“ oder „Durchlauferhitzer“ auch das Recht habe, dieses Pensum abzufordern. Probleme bereitete dies aber denjenigen, die in dem Bereich verbleiben wollten, weil sie die Arbeit, die Einflussnahme auf Entscheidungen und die Themenstellungen interessierten, ohne dass sie eine unmittelbare Karriere für sich im Auge hatten. Hieraus erwächst die Notwendigkeit, die Ausrichtung des Bereiches zu klären und transparent zu machen. Die Aufgabe für die Führungskraft besteht darin zu analysieren, wie mit Beschäftigten umgegangen werden kann, die sich stärker mit der Aufgabe identifizieren, aber weder eine Karriere im klassischen Sinn anstreben, noch die Abteilung als Karrieresprungbrett betrachten.

In einem anderen Bereich waren die Beschäftigten über die Situation und den Auftrag der Führungskraft nur unzureichend im Bilde. Dies führte dazu, dass sich die Beschäftigten als teilweise „führungslos“ erlebten und diese Situation als sehr belastend empfanden. Der Führungskraft wiederum waren aufgrund der kurzen Zugehörigkeit zum Unternehmen viele kulturelle Empfindungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten nicht bewusst.

Ein anderer Workshop behandelte den Verlust des „Teamedankens“ zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Unstimmigkeiten entpuppten sich als ursächlich für die besondere Belastungssituation.

## Belastung durch schlechte Bedingungen

Bei einem Großteil der Workshops resultierten die negativen Work-Life-Balance-Ergebnisse der Umfrage nicht aus der Länge der Arbeitszeit, sondern hatten vielfältige Gründe. Diese reichten von der Zusammenarbeit im Team über ein unklares Rollenverständnis bis zu Problemen mit der Führungskraft. Das Thema Work-Life-Balance ist folglich mehr als die Diskussion über die im und für das Unternehmen aufgewendete Arbeitszeit. Teilweise ist Zeit gar nicht das vordringliche Thema, sondern die Belastungssituation, die in der Arbeitszeit entsteht. Dies gekoppelt mit einem hohen – von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inhaltlich nachvollzogenen – Arbeitsaufkommen führt dazu, dass der „Grenzwert“ für das „Es

## Schwerpunkt | Demografie

wird zu viel!“ durch unzureichend ausgestaltete Rahmenbedingungen erreicht wird. Es ist nicht nur – wenngleich auch – eine Frage der Arbeitsmenge.

Die hohe Arbeitsbelastung hat in vielen Fällen dazu geführt, dass Führungskräfte nur noch in zu erledigenden Aufgaben denken. Bei den zu bearbeitenden Verpflichtungen wird die zur Verfügung stehende Mitarbeiterkapazität häufig nicht berücksichtigt. Aufgrund der eigenen Überforderung wird die Arbeitsmenge und Arbeitskapazität des einzelnen Mitarbeiters bei der Bewältigung der anstehenden Aufgabenstellungen nicht bedacht. Die Anzahl an zu bearbeitenden Themen und der Qualitätsanspruch müssen aber in einer Beziehung zu der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterkapazität stehen.

Gerade im Hinblick auf die beschriebenen demografischen Rahmenbedingungen müssen Führungskräfte vermeiden, ihre Mitarbeiter zu überfordern. Ihre Aufgabe ist es, die Ressourcen zu steuern, aber auch eine hohe Sensibilität für die Situation des Bereiches zu entwickeln. In letzter Konsequenz bedeutet dies, dass Führungskräfte die individuelle Situation jedes Beschäftigten kennen sollten, um diesen situativ zu führen. Vor dem Hintergrund einer hohen Arbeitsbelastung geht dies oftmals über die eigene Leistungsfähigkeit der Führungskraft hinaus.

### Ein Anfang ist gemacht

Insofern kann der beschriebene Prozess nur ein Auftakt dafür sein, dass bereichsintern überlegt wird, wie die Situation für alle Beteiligten weiter verbessert werden kann. Durch die eingeleiteten Folgeprozesse wird ein Kulturwandel unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen weiter vorangetrieben. Auch ist das Bewusstsein bei Führungskräften und Beschäftigten gestiegen, sich diesem Thema und den personalseitigen Herausforderungen der kommenden Monate anzunehmen. Die Verantwortung hierfür tragen alle am Prozess Beteiligten.

Dem Personalmanagement von Vattenfall ist es gemeinsam mit der IGS Organisationsberatung gelungen, einen gezielten Prozess zu initiieren, der bei konsequenter Weiterverfolgung die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben positiv beeinflussen kann. Die Bewertung der Workshops war sowohl seitens der Führungskräfte als auch der Beschäftigten überdurchschnittlich gut.



## Erfolgsplaner Unternehmensgründung



Das Standardwerk und ein unverzichtbarer Ratgeber für Gründer und Unternehmer. Dieses Buch unterstützt Sie dabei, ein bankfähiges Unternehmenskonzept (Business Plan) zu erarbeiten. Es vermittelt Ihnen das komplette Wissen für die Gründung und Führung eines kleinen bzw. mittelständischen Betriebes. Mit der beiliegenden Tabellenkalkulation können Sie Ihre individuelle Finanzplanung monatsgenau erarbeiten. Checklisten, Musterbeispiele, wichtige Adressen und Internetlinks vervollständigen Ihre Arbeitsplattform.

Uwe Kirst (Hrsg.)  
**Selbständig mit Erfolg**  
Wie Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen, aufbauen, sichern  
7., aktualisierte und erweiterte Auflage  
2011, 552 Seiten, broschiert, inkl. CD-ROM  
**EUR 39,00**, ISBN 978-3-87156-625-7

**Ihre Bestellwege:**  
Tel.: 02631-801 22 11  
Fax: 02631-801 22 23  
E-Mail: [info@personalwirtschaft.de](mailto:info@personalwirtschaft.de)

**Kostenlose Leseprobe und Bestellung:**  
[www.personal-buecher.de](http://www.personal-buecher.de)

Das führt zum Erfolg.

**Personalwirtschaft Buch**