

**Bericht**

Auftraggeberin:  
Fachstelle UND  
Schipfe 7  
8001 Zürich

Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik  
und Prävention

**Prof. Dr. Lucia Lanfranconi**  
Dozentin und Projektleiterin

T direkt: +41 41 367 49 17  
lucia.lanfranconi@hslu.ch

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

# Literatur- und Marktanalyse

## zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

---

Lucia M. Lanfranconi, Marianne Müller, Maria Pilotto, Gesine Fuchs, Oriana Gebhard  
Unter Mitarbeit von: Leila Gisin

Luzern, 19. Februar 2019



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Ausgangslage, Ziel, Fragestellung und Methode</b>	<b>5</b>
<b>2. Literaturrecherche und -analyse: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</b>	<b>5</b>
2.1. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Begriffsdefinitionen und -entwicklung	6
2.2. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Aktualität, Relevanz und die Frage nach Geschlecht, Bildungs- und Migrationshintergrund	7
2.3. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle	8
2.3.1. Makroebene: Einflüsse von Wohlfahrtsstaat, Gesellschaft und Wirtschaft auf die WLB	8
2.3.2. Mesoebene: Einflussfaktoren der WLB von Personalpolitik und Unternehmen	12
2.3.3. Mikroebene: Einflussfaktoren und Lebensinhalte von Individuen, Paaren und Familien	18
<b>3. Kleine Marktanalyse zu Zertifikaten und Prädikaten</b>	<b>32</b>
3.1. Vorgehen und Auswahl	32
3.2. Zusammenstellung der Themen in den Zertifikaten und Prädikaten	34
3.3. Synthese aus der kleinen Marktanalyse	39
<b>4. Synthese</b>	<b>42</b>
4.1. Lebensinhalte und Bedürfnisse	42
4.2. Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren	44
4.2.1. Rahmenbedingungen auf der Makroebene	44
4.2.2. Rahmenbedingungen auf der Mesoebene	44
4.2.3. Einflussfaktoren auf der Mikroebene	45
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>47</b>
<b>6. Anhang</b>	<b>53</b>
6.1. Zertifikate und Prädikate zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	53
6.2. Zertifikate und Prädikate zur Gleichstellung von Frau und Mann mit Bezug zu WLB	58
6.3. Weitere Zertifikate und Prädikate mit Bezug zu WLB	66
6.4. Ansätze zur weiterführenden Literaturrecherche	77

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Typologie der Familienpolitiken.....	10
Abbildung 2: Die magischen Dreiecke der Nachhaltigkeit (Rump und Eilers 2014, S. 10) .....	15
Abbildung 3: Employee Life Cycle (Behrens et al. 2018, S. 210) .....	16
Abbildung 4: Berufs-Lebensbaum-Lebensphasen (Hodapp und Peußner 2014, S. 201).....	17
Abbildung 5: Das ressourcenorientierte Gesundheitsmodell (am Beispiel der Entgrenzung von Arbeit) (Rexroth et al. 2012) .....	20
Abbildung 6: Typologie des Konflikterlebens nach Greenhaus und Beutell (Ulich und Wiese 2011, S. 33) .....	21
Abbildung 7: Hauptformen der Lebensgestaltung (nach Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos 2005, zit. nach Ulich und Wiese (2011, S. 46) .....	22
Abbildung 8: Induktives Modell der WLB und Boundary Management der Unternehmer/-innen (Zikic 2017, S.1558) .....	23
Abbildung 9: Modell der Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit nach Sirgy und Lee (2016) .....	24
Abbildung 10: Wirkungsmodell zur Lebenssituation von Beschäftigten nach Chan et al. (2016).....	25
Abbildung 11: Modell der Einflussfaktoren von Unternehmenspolitiken auf die Lebenszufriedenheit (Carvalho und Chambel 2014) .....	25
Abbildung 12: Wirkungsmodell zum «Work-life-fit» nach Turner und Lingard (2016).....	26
Abbildung 13: Überblick und Kategorisierung empirisch untersuchter Auswirkungen organisationaler Unterstützung (Strecker 2016, S. 50) .....	27
Abbildung 14: Pfadmodell zur Wirkung von Supportformen nach Kossek et al. (2011) .....	28
Abbildung 15: In die Marktanalyse einbezogene Tools.....	33
Abbildung 16: Effizienzanalyse des Family Score: gedeckter Bedarf, ungedeckter Bedarf, Nutzung, ungenutztes Angebot .....	43
Abbildung 17: Ergebnisse des BGM-Checks von kmu-vital, Abdeckung der Themen (nicht bis vollumfänglich), Bedeutung der Themen im Alltag (unbedeutend bis bedeutend)...	43

## 1. Ausgangslage, Ziel, Fragestellung und Methode

---

Die Fachstelle UND realisiert das Projekt *Kriterien zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Revision der Arbeitsgrundlagen der Fachstelle UND*. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz. Projektleiter Fabian Leuthold, Fachstelle UND, hat im April 2018 Prof. Dr. Lucia M. Lanfranchi, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (HSLU-SA), für ein wissenschaftliches Gutachten angefragt.

Ziel des Gutachtens ist es, den aktuellen Stand der Literatur zum Themengebiet «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» nachzuzeichnen und in einer kleinen «Marktanalyse» aufzuzeigen, wie in vergleichbaren Zertifikaten und Prädikaten das Konzept operationalisiert wird.

Die Hauptfragestellung der Recherche lautet: **Was beinhaltet und beeinflusst die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?** Dieser Frage wird einerseits in einer Analyse der aktuellen deutsch- und englischsprachigen Literatur und andererseits in einer Analyse bestehender Zertifikate zur Thematik nachgegangen.

Der vorliegende Bericht ist wie folgt aufgebaut: Das folgende **Kapitel 2 gibt eine Übersicht über die Literaturrecherche und -analyse** zu Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Nachdem die wichtigsten Begriffe definiert und deren Entwicklung nachgezeigt wird, werden die wichtigsten Dimensionen und Einflussfaktoren der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf den Makro-, Meso- und Mikroebenen präsentiert. Es folgt im **Kapitel 3 die kleine Marktanalyse** zu Zertifikaten und Prädikaten im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Privatleben. Im **Kapitel 4** folgt die Synthese aus den Kapiteln 2 und 3.

## 2. Literaturrecherche und -analyse: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

---

Für die Literaturrecherche wurde in ausgewählten Datenbanken und Journals<sup>1</sup> Literatur ab dem Jahr 2010 in der deutsch- und englischsprachigen Literatur gesucht. Wenn auf ältere Literatur verwiesen wurde, haben wir die teilweise auch einbezogen. Gesucht haben wir nach folgenden Stichworten (in alphabetischer Reihenfolge):

- |  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| – Boundary Management  | – Reconcilability of family and work      | – Work-family-enrichment |
| – Boundary-Theory  | – Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben | – Work-life facilitation |
| – Familienfreundlichkeit   | – Vereinbarkeit von Familie und Beruf     | – Work-life synergy      |
| – family friendliness;   | – Work Life balance                       | – Work-life-enrichment   |
| family friendly workplace  | – Work-family balance                     | – Work-life-fit          |
| – Family-work enrichment   | – Work-family conflict                    |                          |
| – Family-work-conflict   | – Work-family enrichment                  |                          |
| – Life Domain Balance;   | – Work-family facilitation                |                          |
| Life AND   | – Work-family synergy                     |                          |
| – Reconcil* or combin* AND work OR career OR professional AND family |   |                          |

Die Suche erfolgte mittels erweiterter Suchfunktion, wo dies möglich war, ansonsten durch einfache Suche oder durch das systematische Durchblättern von Journals bis und mit Ausgaben von 2010.

<sup>1</sup> Google Scholar, Handbuch Interdisziplinäre Frauen und Geschlechterforschung (bei Springer online), Weitere Handbücher aus der Soziologie, WISO, JSTOR, www.isiknowledge.com (Web of Science), IBZ, GVK plus, KVK, Proquest sozialwissenschaftliche Datenbanken, Journals: GENDER, Social Politics, Critical Social Policy, Social Policy and Society, Journal of Social Policy, Community, Work & Family.

In erster Linie war die Recherche geleitet von der Fragestellung nach Elementen und Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Hierfür suchten wir besonders nach Modellen, welche verschiedene Faktoren und deren Zusammenspiel aufzeigen. Die Recherche erfolgte in zwei Phasen. In der ersten, von August bis Anfang September 2018, ging es darum, den aktuellen Forschungsstand zum Thema in Erfahrung zu bringen und entsprechender Literatur zusammenzutragen. In der zweiten Phase, in der zweiten Septemberhälfte 2018, suchten wir gezielt nach ergänzender Literatur, beispielsweise zur Vertiefung des Themas «Life Domain Balance» oder zur spezifischen Perspektive von arbeitenden Vätern.<sup>2</sup>

Die Ergebnisse der Recherche wurden einerseits verschriftlicht als Grundlage für den vorliegenden Bericht. Andererseits wurden einschlägige Bücher und Artikel in einer Citavi-Bibliothek zusammengestellt.

### 2.1. **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Begriffsdefinitionen und -entwicklung**

Unter dem Begriff **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** wird verstanden, wie Familien ihre finanzielle Existenz sichern und gleichzeitig die Betreuung ihrer Kinder bzw. von pflegebedürftigen Angehörigen gewährleisten. Der Begriff bezeichnet die Anforderungen an die doppelte Lebensführung im Zuge der zunehmenden Erwerbsintegration von Frauen und ist seit den 1970er Jahren ein Konzept der Frauenforschung sowie eine Forderung der Frauenbewegung (Oechsle 2010, S. 235). Einen breiteren Fokus hat das Konzept der **Work-Life-Balance** (WLB), das sich ursprünglich im amerikanischen HR-Management entwickelt hat. In der wissenschaftlichen Debatte löst WLB das Konzept der Vereinbarkeit zunehmend ab (Oechsle 2010). WLB thematisiert kurz gesagt das «Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt und privaten Lebenswelt» (Böhle 2018, S. 80). Anders gesagt bezeichnet WLB Probleme, Diskurse und Praktiken im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und Privatleben sowie darauf bezogene Versuche der wissenschaftlichen Analyse. Als Oberbegriff umfasst WLB verschiedene Facetten des Verhältnisses von Arbeit und privater Lebensführung. Damit öffnet er den Blick für Dimensionen der Lebensführung jenseits von Care-Verpflichtungen sowie für Lebensbereiche wie *Körper und Gesundheit, Freizeit, zivilgesellschaftliches Engagement und soziale Beziehungen im persönlichen Umfeld* (Alemann und Oechsle 2017). Er bezieht Frauen wie Männer mit ein, Familien wie Singles, Eltern wie Kinderlose (Gross 2012). Damit geht WLB weit über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus (Alemann und Oechsle 2017, S. 2).

Sowohl im wissenschaftlichen Feld als auch in der betrieblichen Praxis werden parallel zu WLB nach wie vor auch andere Konzepte und Begrifflichkeiten verwendet. Bezogen auf betriebliche Programme und Massnahmen werden im deutschen wie im angelsächsischen Bereich häufig die Begriffe **Familienfreundlichkeit, familienfreundliche Personalpolitik** (Dilger et al. 2007; Rost 2004) bzw. **family friendly policies** (Hochschild 2007) verwendet.

Die Entwicklung des Begriffes WLB zeichnen Sarika Jain und Shreekumar K. Nair (2013) nach. Mitte der 1980er Jahre kam der Begriff des **work-family/work-live-conflicts** auf. In den Folgejahren wurden in der Forschung verschiedene Modelle der Sphären «Work» und «Life» sowie deren Beziehungen zueinander ausgearbeitet. In den 2000er Jahren prägten Forschende die Begriffe **work-family/work-live-facilitation** und **work-family/work-live-enrichment**; etwas später kam **work-family/work-life-harmony** dazu (Jain und Nair 2013, S. 44).

Der Begriff WLB wird in der Literatur teilweise grundsätzlich kritisiert: Der Begriff «balance» unterstellt, dass «Leben» und «Arbeit» zwei sich abgrenzende Sphären sind und dass die Zeit jedes Individuums gleichmässig auf beide Sphären verteilt werden soll (Abendroth und den Dulk 2011).

<sup>2</sup> Es scheint wichtig, an dieser Stelle anzumerken, dass es in dieser Thematik einerseits viele wissenschaftliche Studien und Texte gibt, gleichzeitig aber viel Literatur, welche wir als «Berater/innen-Literatur» bezeichnet haben, die also sehr anwendungsorientiert ist. Die wissenschaftlichen Studien fokussieren oft auf einzelne Aspekte oder Faktoren der WLB, wogegen in der «Berater/innen-Literatur» das Konzept oft ganzheitlicher angeschaut wird. Wir haben uns insbesondere auf die wissenschaftlichen Texte fokussiert, vereinzelt aber auch interessante Modelle aus der «Berater/innen-Literatur» aufgenommen (v.a. etwa in Kapitel 2.3.2.).

Allerdings wird dabei ausser Acht gelassen, dass eine ausgeglichene Balance nicht für alle Personen das Ziel ist (Rapoport et al. 2002). Zudem besteht die Gefahr, die Gender- und die Klassendimension des Problems zu unterschlagen (Williams et al. 2016, S. 521 – 522), dass also das Vereinbarkeitsproblem aufgrund der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung Frauen besonders betrifft und dass prekär Beschäftigte häufig nicht unter zu viel Arbeit, sondern zu wenig Arbeit bzw. Lohn leiden.

Für den vorliegenden Bericht verwenden wir sowohl den Begriff der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wie auch jenen der WLB.

## **2.2. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Aktualität, Relevanz und die Frage nach Geschlecht, Bildungs- und Migrationshintergrund**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und/oder Privatleben wird in der Literatur überwiegend als eine der grossen aktuellen, gesellschaftlichen Herausforderungen für die Betroffenen und die Arbeits- und Sozialpolitik beschrieben (u.a. Behrens et al. 2018, S. 1; Leitner 2009, S. 376). Diese Herausforderung hat sich im Kontext von Wohlfahrtsstaats-Transformationen und gesellschaftlichen Umbrüchen seit den 1970er Jahren entwickelt: Der Fordismus hatte in westlichen Gesellschaften über industrielle/n Massenproduktion und -konsum zur Festigung des «männlichen Ernährermodell» geführt, bei dem der Mann 100 Prozent arbeitet und die Frau zuhause die Betreuungs- und Hausarbeit für Familie und Kinder übernimmt. Die Politiken «konservativer Wohlfahrtsstaaten» (DE, Ö, BE, I, F, CH) haben diese Idealform institutionell gestützt und gefördert. Im Übergang zum Postfordismus mit seinem globalisierten Wettbewerb und der Tertiarisierung der Wirtschaft führen steigender ökonomischer Druck, eine (weibliche) Bildungsexpansion sowie der gesellschaftliche Wertewandel dazu, dass die Erwerbsquoten von Frauen, insbesondere von Müttern, steigen, und zuerst sie ein Vereinbarkeitsproblem haben, weil weiterhin ihnen die Betreuungsarbeit zugeordnet ist (Baumgarten et al. 2016; Behrens et al. 2018; Leitner 2009; Stamm 2017). Die fortschreitende Veränderung von Geschlechterrollen und die Forderungen nach gelebter Gleichstellung haben aus dem hochgradig geschlechtsspezifisch strukturierten Thema Vereinbarkeit auch eine Männerfrage bzw. Väterfrage gemacht. Ebenso werden nebst den Mitarbeitenden mit kleinen Kindern auch Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen zum Thema der Unternehmen – auch unter dem Stichwort der doppelten Vereinbarkeit.

Wenngleich beide Geschlechter sich zunehmend eine gleichberechtigte Teilhabe an Beruf und Familie wünschen (Gründler et al. 2013), wird dieses Ideal nur von wenigen Paaren erreicht (Alemann und Oechsle 2017; Bürgisser 2017). Auch wenn sich diese Paare als gleichberechtigt verstehen, sich gegenseitig eine lebenslange Karriereorientierung zugestehen und in der Regel externe Dienstleistungen in Haushalt und Kinderbetreuung finanzieren können, übernehmen meistens die Frauen das sogenannte Vereinbarkeitsmanagement (Alemann et al. 2017; Knobloch 2013).

Die Umsetzung von Familienfreundlichkeits- oder Gleichstellungsmassnahmen kann unterschiedliche Implikationen auf Frauen und Männer mit unterschiedlichem Bildungs- oder Migrationshintergrund haben (Lanfranconi 2014a; Lanfranconi 2014b; Ostendorp und Nentwich). Lanfranconi (2014b) zeigt, wie gewisse ans Geschlecht oder einen bestimmten Status gekoppelte Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (etwa Teilzeitarbeit für Mütter) eher zu einer Verstärkung denn zu einer Verringerung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten führen. Viele der innerhalb eines Unternehmens unverbindlich zur Verfügung gestellten Massnahmen (etwa Telearbeit auf Nachfrage oder Teilzeitarbeit für Männer auf Nachfrage), werden nur von den Mitarbeitenden eingefordert, welche sich selbst als «wichtige Mitarbeitende fürs Unternehmen» beschreiben würden und hierbei gibt es grosse Unterschiede: Der Tendenz nach fordern eher höher- als tiefer Qualifizierte und eher In- als Ausländer/innen solche Massnahmen ein.

Es lässt sich festhalten: Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist geschlechtlich-, aber auch entlang dem Migrations- resp. Bildungshintergrund strukturiert. Generell können sich Lücken zeigen zwischen den Vorstellungen/Wünschen und den real gelebten Familienmodellen.

Das Spannungsverhältnis wird sich mit steigender Bedeutung von Angehörigenpflege vermutlich noch akzentuieren.

### 2.3. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen setzen sich mit der Thematik der WLB aus unterschiedlichen Perspektiven auseinander.<sup>3</sup> Ursprünglich wurde das Themenfeld v. a. in der Frauen- und Geschlechterforschung thematisiert und hat sich neuerdings zu einem eigenständigen Forschungsfeld etabliert, besonders in Deutschland. In den USA ist die Thematik bereits seit längerem auch in entsprechenden Forschungszentren institutionalisiert (Alemann und Oechsle 2017, S. 56). Das Thema wird, je nach Disziplin, unterschiedlich gewichtet und sehr oft multidisziplinär angegangen.

«Im Zentrum aller Ansätze steht die Frage, wie Individuen sich zwischen den verschiedenen Bereichen bewegen, wie sie eine Balance zwischen den Lebensbereichen herstellen, wie sie Grenzen setzen, auf welche Ressourcen sie zurückgreifen können und über welche Kompetenzen sie verfügen.» (Alemann und Oechsle 2017, S. 5).

Im Folgenden gliedern wir Forschungsergebnisse zu Modellen und Dimensionen der Work Life Balance wie folgt:

- **Makroebene (Abschnitt 2.3.1):** politikwissenschaftliche, makroökonomische und soziologische Perspektiven zum Einfluss von Wohlfahrtsstaat, Gesellschaft und Wirtschaft auf die WLB,
- **Mesoebene (Abschnitt 2.3.2):** mikroökonomische und teilweise<sup>4</sup> arbeits- und organisationssoziologische Arbeiten zu Einflussfaktoren von Unternehmen auf die WLB, sowie
- **Mikroebene (Abschnitt 2.3.3):** Einflussfaktoren von Lebensinhalten und -orientierungen von Individuen, Paare, Familien auf die WLB, v. a. aus einer psychologischen, soziologischen, Geschlechter-, oder Gesundheits-Perspektive beleuchtet.

#### 2.3.1. Makroebene: Einflüsse von Wohlfahrtsstaat, Gesellschaft und Wirtschaft auf die WLB

Forschungen zur Sozialpolitik untersuchen, «wie wohlfahrtsstaatliche Regulierungen Rahmenbedingungen für Unternehmen und Individuen vorgeben und welche Ansprüche und Verpflichtungen von Individuen und Organisationen als legitim wahrgenommen werden» (Alemann und Oechsle 2017). Beispielsweise kann ein staatlich bezahlter Mutterschaftsurlaub als gesellschaftliche WLB-Massnahme gesehen werden.

Dieser Abschnitt skizziert verschiedene Modelle aus aktuellen Forschungen aus politikwissenschaftlicher, makroökonomischer und soziologischer Perspektive zu Einflussfaktoren von Wohlfahrtsstaat, Gesellschaft und Wirtschaft auf die WLB, wobei auch hier stark der Fokus auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt. Konkrete Einflussfaktoren aus Wohlfahrtsstaat, Gesellschaft und Wirtschaft werden in diesem Unterkapitel graphisch hervorgehoben.

Die Tatsache, dass das oben beschriebene männliche Ernährermodell unter Druck geraten ist, wirft die Frage nach den Entwicklungstendenzen und der normativen Ausrichtung entsprechender

<sup>3</sup> Es findet sich eine Vielfalt an wissenschaftlichen Erkenntnissen und Modellen zum Thema Work-Life-Balance oder der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Eine Übersicht zu den verschiedenen theoretischen Ansätzen und deren verbundenen Begriffssystemen geben Jain und Nair 2013 (Englisch) oder Collatz und Gudat 2011 (Deutsch). Sie gehen hierbei auf verschiedene Phänomene der Interaktion der Bereiche Arbeit und Privatleben (Life) ein und beleuchten die Implikationen dieser. Dabei referieren sie die einschlägigen Studien zu den jeweiligen Phänomenen. Den aktuellen Stand zur Forschung zum Thema des Zusammenspiels zwischen Arbeit und Familie beleuchten Shockley et al. 2018 ausführlich.

<sup>4</sup> Aus dieser Perspektive ist nur sehr vereinzelt Literatur in unserem Sample enthalten. Zudem finden sich in diesem Unterkapitel vereinzelt auch Texte, welche eher einer «Berater/innen-Literatur» zuzuordnen ist.



Politiken auf. Die Sozialphilosophin Nancy Fraser (1994) hat normative Anforderungen an eine umfassende Gleichstellungspolitik nach dem Ende des Ernährermodells (*male breadwinner model*) formuliert: Sie soll Armut bekämpfen, für eine Gleichverteilung von Einkommen, Freizeit und Achtung sorgen, die soziale wie politische Marginalisierung von Frauen beenden und schließlich den Androzentrismus bekämpfen, d. h., die Ausrichtung an heute hegemonialen männerzentrierten Auffassungen über Arbeit und Leben. Fraser prüft in ihrem Aufsatz, welches Potenzial zwei Leitmodelle haben, nämlich die Vorstellung von allgemeiner Erwerbstätigkeit (*universal breadwinner*) einerseits oder das der Gleichstellung von Betreuungsarbeit (*caregiver parity*) andererseits. Sie entwickelte aufgrund der Begrenzungen der beiden Modelle ein anspruchsvolles Integrationsmodell (*universal caregiver*), welches darauf gerichtet ist, dass alle Erwachsenen Erwerbs- und Sorgearbeit verrichten und gut miteinander verbinden können.

Für das Integrationsmodell müsste die Politik Aspekte der **sozialen Sicherung**, der **öffentlichen Finanzen**, der **Struktur-, Arbeitsmarkt-, oder Bildungspolitik** aufnehmen. Sie müsste die **Grundsatzfragen zur Arbeitsteilung, über Bewertung und über die Zuweisung** der Geschlechter zu bezahlter und unbezahlter Arbeit stellen.

Wenn auch als eher utopisches Integrationsmodell gedacht («maintains its utopian character», Ciccia und Bleijenbergh 2014, S. 50), sind Frasers Idealtypen doch ein gutes Instrument, um die Stossrichtungen verschiedener politischer Massnahmen zu analysieren und zu beurteilen. Die Übergänge vom männlichen Ernährermodell werden in der Forschung unterschiedlich eingeschätzt – während die einen in Europa die Herausbildung eines *universellen/dualen Ernährermodells* sehen, postulieren andere, dass sich bestenfalls ein *Anderthalb-Ernährermodell* mit fortgesetzter weiblicher Zuständigkeit für Care-Arbeit etabliert (Ciccia und Bleijenbergh 2014, S. 50).

Birgit Pfau-Effinger (2008) vergleicht die Entwicklung und Veränderungen der **diskursiven Leitbilder in den Familienpolitiken** von Deutschland, Österreich und der Schweiz seit den 1990er Jahren. Sie kommt zu dem Schluss, dass sich die familiären Werte und Praktiken aller drei Länder zu einem *modifizierten male breadwinner-model* (d. h., Mann arbeitet Vollzeit und Frau Teilzeit) gewandelt haben.<sup>5</sup>

Zur Systematisierung von Ensembles familienpolitischer Massnahmen eignet sich die von Sigrid Leitner (2003, 2013) entwickelte Typologie des Familialismus (Dallinger 2016; Bergen 2014). Leitner geht davon aus, dass sich verschiedene Wohlfahrtsstaatsregimes in ihrem spezifischen welfare mix von Staat, Familie und Markt bei der Wohlfahrtsproduktion unterscheiden und untersucht dies anhand von Kinderbetreuung und Alterspflege.

1. Im *impliziten Familialismus* kommt der Familie mangels öffentlicher Alternativen die Hauptrolle bei Pflege und Betreuung zu; dies ist heute v. a. in europäischen Wohlfahrtsstaaten des southern regime verbreitet (Spanien, Portugal): Die Familie ist auf sich selbst gestellt und kommt gerade deswegen unter Druck, denn so wird die Entscheidung für Kinder erschwert.
2. Der *explizite Familialismus* unterstützt die Familie in ihren Betreuungs- und Pflegeaufgaben durch Geldleistungen oder Steuervorteile (etwa in der deutschen Pflegeversicherung) aufgrund fehlender öffentlich zugänglicher Alternativen.
3. Im *optionalen Familialismus* (z. B. Schweden, Dänemark, Finnland) gibt es sowohl familisierende wie auch defamilisierende Massnahmen, also eine ausgebaute öffentliche Kinderbetreuung neben grosszügigen staatlichen Transferleistungen für die Kosten von Kindern. Die Entscheidungsfreiheit für ein Familien-/Betreuungsmodell sollte hier am grössten sein.

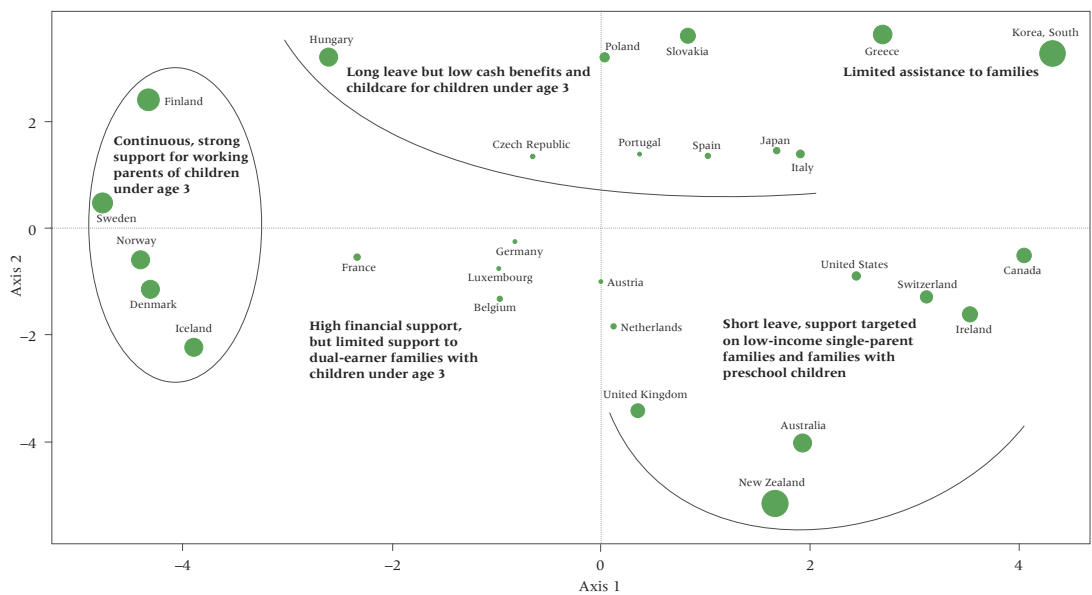
<sup>5</sup> Zwei Studien von Daniel Kübler (Häusermann und Kübler 2011; Kübler 2007) zeigen anhand von Framing-Analysen auf, inwiefern in der Schweiz politische Koalitionen und eine damit einhergehende Veränderung der Idee der erwerbstätigen Mutter in den letzten Jahren zu Reformen in den Bereichen Kinderbetreuung, Kindergeld und Elternurlaub in kleinen Schritten geführt haben. Lucia M. Lanfranconi und Isabel Valarino (Lanfranconi und Valarino 2014) zeigen in dem Zusammenhang auf, wie stark in der Familien- und Gleichstellungspolitik der Schweiz ein Diskurs für nichtstaatliche Lösungen in Arbeitsorganisationen oder zwischen Sozialpartnern vorherrscht.

4. Der *De-Familialismus* (z. B. Grossbritannien) bietet de-familisierende Massnahmen zur Entlastung von Pflege- und Betreuungsaufgaben, doch getreu der Grundhaltung eines politischen Liberalismus kaum Transferleistungen und kein «Recht auf care».

Die Autorin (Leitner 2003, 2013) hat für die Kinderbetreuungspolitiken in konservativen Wohlfahrtsstaaten ähnliche Entwicklungspfade rekonstruiert; nach fehlenden expliziten Policies wie im impliziten Familialismus folgt der Übergang zu einem expliziten Familialismus und danach hin zu Elementen eines optionalen Familialismus, bei dem externe Angebote und (finanziell) fördernde Massnahmen nebeneinander stehen. Gleichzeitig konstatiert sie andauernde soziale Strukturierungseffekte; echte Wahlfreiheit zur Eigen- und Fremdbetreuung der Kinder haben meist nur jene Familien, die zusätzlich zu staatlichen Transferleistungen über weitere Gelder verfügen.

Die *Entwicklung in der Schweiz* anhand dieses Modells wurde unseres Wissens nach noch nicht untersucht. Sicher wäre von einem ursprünglichen impliziten Familialismus auszugehen, zu dem sich erst spät substantielle Elemente eines expliziten und eines optionalen Familialismus gesellen, also eine späte minimale Mutterschaftsversicherung und geringe Familienzulagen sowie ein zögerlicher und für die Familien überdurchschnittlich teurer Ausbau von öffentlicher Kinderbetreuung. Im OECD-Vergleich sind die familienpolitischen Ausgaben insgesamt, insbesondere im Bereich der frühen Kindheit, sehr tief (Thévenon 2011). Olivier Thévenon (vgl. Abbildung 1) kommt zum Schluss, dass die Schweiz – gemeinsam mit Ländern mit liberalen Wohlfahrtsstaaten wie USA, Kanada und Irland sowie Australien, Neuseeland und Grossbritannien – über einen im OECD-Vergleich sehr kurzen Urlaub verfügt sowie tendenziell finanzielle Unterstützung eher für Familien mit tiefem Einkommen anbietet.<sup>6</sup> Seit der Einführung der Mutterschaftsversicherung steigen die politischen Initiativen an, die Vätern das «right to care» verschaffen wollen. Die Tendenz, dass Väter zunehmend in die Betreuung ihrer neugeborenen Kinder involviert sind, ist eine Entwicklung,

FIGURE 3 OECD countries by type of family policies as gauged by first two principal components



NOTE: Dot size is proportional to the country's contribution to the axis. Numbers on the axes indicate the location of countries on each principal component.  
SOURCE: Principal component analysis applied to OECD data (see text).

Abbildung 1: Typologie der Familienpolitiken in OECD-Staaten (Thévenon 2011, S65)

<sup>6</sup> Weiter ist festzustellen, dass die Entwicklung von Kinderbetreuungsstrukturen stark pfadabhängig ist, dass also das Erbe vorangegangener Betreuungspolitiken und eine dezentrale Implementierung zusammen die nationalen und internationalen Entwicklungsunterschiede erklären (Oliver und Matzke 2014, S. 167).

die in der Europäischen Union insbesondere durch die Elternzeitrichtlinie (2010/18/EU) weiter vorangeschritten ist. Die Veränderung geht relativ langsam vor sich und weist je nach Länder andere Spezifitäten auf (siehe Beiträge in O'Brien und Wall 2017).

Gerade hinsichtlich des Einbezugs von Vätern in die Kinderbetreuung ist auch zu konstatieren, wie wichtig der **kulturelle Wandel** ist; so zeigen Karin Wall und Margaret O'Brien (2017), dass Väter in Elternzeit als Agenten des sozialen Wandels wirken und zur Neudefinition geschlechterkultureller Modelle von Elternschaft und Familie beitragen. Das Weiterbestehen eines «männliches Modells der Arbeit» scheint eine wichtige Barriere für die Implementierung von Politiken zu sein, die Vätern Zeit für Betreuung bieten (Haas und Hwang 2016, S. 142). Je nachdem, in welcher Art Wohlfahrtsstaat Väter leben, beteiligen sie sich unterschiedlich an der Betreuung ihrer Kinder:

*«The results provide some support for the idea of a catch-up in core housework among Southern regime fathers. The results also suggest an increasing polarization in Liberal countries, whereby fathers who were meaningfully involved in family life were increasingly likely to spend more time doing core housework and, particularly, childcare. Fathers living in Corporatist countries have been least responsive to change.» (Altintas und Sullivan 2017, S. 81)*

Im OECD-Vergleich ist festzustellen, dass die Länder, in denen die Differenzen zwischen dem Zeitaufwand von Frauen und Männern für Haus- und Familienarbeit am geringsten sind, auch die geringsten Geschlechterdifferenzen bei den Erwerbstätigenquoten aufweisen. **Wie viel Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird, hat Einfluss darauf, wie viel Zeit mit der Familie verbracht wird und umgekehrt** (Monz 2018).

Untersuchungen aus Schweden und Finnland zu fortschrittlichen und flexiblen Massnahmen des Vaterschaftsurlaubs zeigen, dass ein solcher bei einheimischen Vätern mehr als bei Immigranten bewirkt in Bezug auf die Beteiligung an der Familienarbeit. Dabei spielen folgende Faktoren eine Rolle: konservativere Familienmodelle in der Herkunftskultur, nicht konsequent durchgesetzte Policies, Informationsdefizit über die bestehenden Policies sowie noch weitere Kontextfaktoren (Tervola et al. 2017).

Laut Rossella Ciccina und Inge Bleijenbergh (2014, S. 56) gelten drei Arten von Massnahmen als relevant, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern:

1. **Individuelle Rechte auf eine grosszügige Elternzeit**
2. **Arbeitszeitbeschränkungen und die Erhöhung von (hoch)qualifizierten Teilzeitstellen**
3. **Qualitativ hochstehende, öffentlich finanzierte und allgemein zugängliche Kinderbetreuung** (Ciccina und Bleijenbergh 2014, S. 56)

Einzelstudien bestätigen diese Einschätzungen. So konnte Leah Ruppner (2013) zeigen, dass **Mutter- und Vaterschaftsurlaube, die Länge und Lage von Arbeitszeiten, der Umfang schulischer Stundenpläne sowie die Angebote zu Betreuung und Förderung kleiner Kinder** weniger Konflikte zwischen Familie und Beruf bewirkten.

Die drei Arten von Massnahmen interagieren auch miteinander: Elternzeit und verbreitete Kinderbetreuung helfen Müttern bei der Vereinbarkeit. Wo Kinderbetreuung begrenzt zugänglich ist, ist der positive Effekt von Elternzeit wesentlich schwächer – in solchen Ländern ist der Ausbau der Kinderbetreuung eine effizientere Politik als die Verlängerung von Elternzeit, denn lange Auszeiten benachteiligen Frauen auf dem Arbeitsmarkt (Cukrowska-Torzewska 2017, S. 178).

Der starke Einfluss der **Kosten auf die Nachfrage nach externer Kinderbetreuung** ist für die Schweiz gut belegt, während **kulturelle Leitbilder** nur einen schwächeren Einfluss auf die Nutzung haben, d. h., tendenziell senken traditionelle Einstellungen zur Mutterschaft die Wahrscheinlichkeit der

Nutzung formeller Angebote (Schmid et al. 2011). Einen weit grösseren Einfluss jedoch haben die Kosten: Insgesamt sind die Kosten für Eltern in der Schweiz im internationalen Vergleich sehr hoch und diese hohen Kosten beeinflussen die Nachfrage stark: Wo die relativen Kosten steigen, sinkt die Nachfrage. So erklärt sich auch zum Teil die Schichtspezifik: Für besser ausgebildete Mütter übersteigt der erzielbare Lohn eher die Kosten der Betreuung als bei weniger gut Ausgebildeten (Schmid et al. 2011; Fuchs 2018). Besteuerung und sinkende Subventionen bei höherer Berufstätigkeit senken ebenfalls die Nachfrage und die Attraktivität höherer Erwerbsspenden von Müttern (Müller und Balthasar 2014). Choice-Experimente zur Simulation des Nachfragepotenzials in einzelnen Schweizer Regionen weisen in dieselbe Richtung (z. B. Stern et al. 2018).

Einflüsse auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben folgende Interventionen laut einer aktuellen Auslegeordnung zur Schweizer Familienpolitik (Stutz et al. 2017):

- **Ausbau und Qualität der Kinderbetreuung** (betrifft insbesondere das Angebot der schulergänzenden Kinderbetreuung)
- **Elterntarife**
- **Vaterschafts- und Elternurlaub**
- **Vereinbarkeitsregelungen von Betreuungs- und Pflegeaufgaben** gegenüber Erwachsenen und Beruf
- **Familienfreundliche Arbeitswelt**

### 2.3.1.1. Fazit zur Makroebene

Zusammenfassend lassen sich aus den in diesem Abschnitt präsentierten vielfältigen Forschungsergebnissen und -modellen folgende zentralen Einflüsse der Makroebene auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben festhalten:

#### Allgemein

**System der sozialen Sicherung, öffentliche Finanzen und Steuersystem (konkret z. B. Elterntarife), Arbeitsmarkt und Bildungspolitik**

#### Konkret

- **Staatliche Regelungen zur Länge der Arbeitszeiten, Arbeitszeitbeschränkungen, Länge der Schulzeiten**
- **Qualitativ hochstehende, öffentlich finanzierte und allgemein zugängliche Kinderbetreuung**
- **Individuelle Rechte auf eine grosszügig bezahlte Elternzeit/Mutter- und Vaterschaftsurlaub**
- **Kulturelle Leitbilder, v. a. über Bewertung und Zuweisung zu bezahlter und unbezahlter Arbeit**

Für die Arbeit der Fachstelle UND bedeutet das: Staatliche Regelungen zu Länge der Arbeitszeiten und deren Beschränkung, Ausbau und Qualität der Kinderbetreuung, Elterntarife sowie vorherrschende kulturelle Leitbilder sind Rahmenbedingungen der WLB auf der Makroebene, welche eine zentrale Rolle spielen und sich teilweise auch von Kanton zu Kanton resp. von Gemeinde zu Gemeinde unterscheiden.

Im Modell der Fachstelle UND könnten diese allenfalls expliziter aufgenommen werden. Da diese Faktoren jedoch höchstens sehr implizit beeinflussbar sind, steht für die konkrete Arbeit der Fachstelle UND (neben der Mikroebene (vgl. 2.3.3) die betriebliche Ebene und deren Massnahmen und Instrumente für eine familienfreundliche Arbeitswelt (Mesoebene) im Zentrum.

### 2.3.2. Mesoebene: Einflussfaktoren der WLB von Personalpolitik und Unternehmen

Strukturen, Prozesse und Massnahmen von Unternehmen können sich in vielfältiger Weise auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden auswirken. Im Folgenden werden einerseits Studien vorgestellt, die einzelne Personalpolitiken und deren Einfluss auf die WLB von Beschäftigten untersuchen und andererseits solche, die sowohl arbeitsplatzbezogene als auch

weitere Faktoren mit deren Einfluss auf die Balance respektive den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben untersuchen.<sup>7</sup>

Dieser Abschnitt skizziert Modelle aus aktuellen mikroökonomischen und teilweise<sup>8</sup> arbeits- und organisationssoziologischen Forschungen zu Einflussfaktoren von Unternehmen die WLB. Konkrete Einflussfaktoren auf die WLB aus Unternehmen werden in diesem Unterkapitel graphisch hervorgehoben.

Barbara Schneider (2011, S. 103) macht die **Handhabung der Arbeits- und Unterrichtszeiten** von Beschäftigten und deren Kindern als Einflussfaktor auf die WLB der betroffenen Eltern aus. Je unflexibler diese Zeiten sind, desto eher bewirken sie, dass sich Eltern unter zeitlichem Druck fühlen, was sich auf ihre Arbeitsproduktivität, ihre Gesundheit und auf ihr Familienleben auswirke. Arbeitende Eltern seien oft Gefühlen von Ängstlichkeit oder Schuld ausgesetzt, wenn sie ihren Arbeits- wie ihren familiären Pflichten gegenüberstehen. Das Problem der familiären Rollenerwartungen und der zeitlichen Entbehrungen stelle sich für arbeitende Eltern täglich. Der Konflikt zwischen Arbeit und Familie führe zu reduziertem psychologischem Wohlbefinden.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die **Handhabung der Teilzeitarbeit in Unternehmen** (Clare 2015). So begünstige die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit die Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Allerdings müssten die Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten, so ausdifferenziert werden, dass **Nichtvollzeitarbeitende Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg hätten**.

Die Frage von Vollzeit und Teilzeit wird auch in der Studie von Barbara Beham und ihren Mitarbeitenden (Beham et al. 2018) aufgegriffen. Laut dieser ist ein **unterstützendes Arbeitsklima** entscheidend: Beschäftigte können in einem solchen ihre Arbeitszeit leichter reduzieren, wenn sie sich dies aus privaten/familiären Gründen wünschen, was sich deutlich positiv auf die Zufriedenheit mit der WLB der Beschäftigten auswirke. Somit haben sowohl die **Unternehmenskultur** als auch die **Arten der Unterstützung**, die das Unternehmen den Angestellten bezüglich Vereinbarkeit von Arbeit und Nicht-Arbeit entgegenbringt, einen Effekt auf die WLB (Daverth et al. 2016).

Weitere Faktoren, die den Konflikt zwischen Arbeit und Familie beeinflussen, sind u. a.: familienfreundliches Arbeitsumfeld, soziales Umfeld, Alter der Beschäftigten (Zugehörigkeit zu einer Generation<sup>9</sup>), berufliche Stellung, Bildungsniveau, Arbeitskultur<sup>10</sup>, Intersektionalität<sup>11</sup> usw., aber auch Persönlichkeitsmerkmale sowie Strategien im Umgang mit der Doppelbelastung Arbeit und Familie.

Higgins et al. (2014) untersuchen in einer auf einer multivariaten Analyse von arbeits- und familienbezogenen Faktoren basierenden Studie, wie sich verschiedene traditionelle und flexible Arbeitsmodelle auf die Vereinbarkeit respektive den Konflikt zwischen Beruf und Familie auswirken. Einbezogen wurden die Faktoren Arbeitsanforderungen, Anforderungen im Privatleben, Einkommen, Art der Arbeitsstelle sowie Geschlecht. Die allgemeine Tendenz der Befunde: **Flexiblere Arbeitsmodelle** wirken sich positiv auf die WLB aus.

<sup>7</sup> Hier werden Studien referiert, die den Einfluss solcher Politiken auf die WLB der im Unternehmen Tätigen untersuchen. Indessen gibt es auch Studien, die die Hintergrundfaktoren beleuchten, wann ein Unternehmen eine die WLB fördernde Praxis anwendet. Hier ist beispielsweise Bloom, Tobias Kretschmer und John van Reenen (2011) zu nennen. Sie machen als solche Hintergrundfaktoren die Produktivität der Firma, den Anteil an weiblichen Führungspersonen, das Kompetenzniveau der Beschäftigten sowie die Qualität des Managements aus.

<sup>8</sup> Aus dieser Perspektive ist nur sehr vereinzelt Literatur in unserem Sample enthalten. Zudem finden sich in diesem Unterkapitel vereinzelt auch Texte, die eher einer «Berater/-innen-Literatur» zuzuordnen sind.

<sup>9</sup> Siehe hierzu z.B. Bennett et al. (2017).

<sup>10</sup> Siehe hierzu z.B. Wheatley (2012).

<sup>11</sup> Siehe hierzu z.B. Ray und Jackson (2013).

Eine weitere Studie (Nabergoj und Pahor 2016) zeigt die Auswirkung familienfreundlicher Massnahmen auf entsprechende Veränderungen in den Unternehmen, in welchen sie umgesetzt worden sind. Sie stellt fest, dass die Umsetzung familienfreundlicher Massnahmen einen positiven Effekt auf verschiedene Dimensionen von WLB haben, wobei die einflussreichsten Massnahmen **Arbeitsplatzfaktoren, Information, Kommunikation sowie Dienstleistungen für Familien** betreffen.

Die Studie von Phyllis Moen Kelly und ihren Mitarbeitenden (2014) untersucht Beschäftigte in Unternehmen, die an einem Programm zu Arbeitspraktiken sowie zu den Beziehungen zwischen den in der Unternehmung Arbeitenden teilnehmen. Die Massnahmen wirkten sich positiv auf die WLB der Betroffenen aus, namentlich auf die Reduktion des Work-Family-Konflikts, die Zeit mit der Familie, auf die WLB **begünstigenden Arbeitszeiten und die Sensibilität von Vorgesetzten gegenüber Vereinbarkeitsanliegen** aus.

Julie A. Waumsley und ihre Mitarbeiterinnen (2010) greifen einige arbeitsbezogene Faktoren auf, die sich auf WLB auswirken, und wenden sie auf erwerbstätige Frauen mit und ohne Kinder an. Dabei stellen sie fest, dass sich die WLB von arbeitenden Müttern nicht auf die gleiche Weise messen lässt wie diejenige von kinderlosen erwerbstätigen Frauen.

Wie setzen Unternehmen eine die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördernde Personalpolitik konkret um? Hierzu finden sich in der aktuellen Literatur besonders zwei interessante Modelle: die Lebensphasenorientierte Personalpolitik sowie der Ansatz des Employee Life Cycle. Beide sollen im Folgenden näher ausgeführt werden.

#### 2.3.2.1. Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik verfolgt das Ziel, die Lebens- und Berufsphasen in Einklang zu bringen. Dazu orientiert sie sich an drei Herausforderungen: «Die Sicherung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, die Demografie-Orientierung und die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben» (Rump und Eilers 2014, S. 3; Träger 2015).

Leitfragen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sind:

- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere (potenzielle) Fachkräfte für Unternehmen gewinnen und in Unternehmen langfristig binden?
- Wie können die unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?
- Wie lässt sich der so genannte Lebensstau – die Rush Hour – entzerren?

«Um Mitarbeitern [sic!] Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen und Instrumenten gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase des Beschäftigten passend sind. Diese Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird als ‚Matching‘ bezeichnet» (Rump und Eilers 2014, S. 26).

Daraus ergeben sich acht Handlungsfelder für die Personalpolitik, wobei den ersten zwei als horizontale und vertikale Querschnittsfunktionen besondere Bedeutung zugemessen wird:

- **Unternehmenskultur und Führung,**
- **Wissensmanagement,**
- **Flexibilisierungen der Arbeitszeit,**
- **Angepasste Arbeitsorganisation,**



- Karriere- und Laufbahnplanung,
- Lebenslanges Lernen,
- Gesundheitsmanagement,
- Leistungsmanagement und Vergütung.

(Träger 2015)

Es gilt, alle relevanten Unternehmensfelder einzubeziehen und dabei die betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten zu verknüpfen. Sämtliche Dimensionen seien langfristig zu fördern und auf einem hohen Stand zu halten (Rump und Eilers 2014, S. 19).

Damit eine «Nachhaltigkeit in der Personalarbeit» gewährleistet ist, bedarf es folgende Dimensionen des «magischen Dreiecks» besonders zu beachten (vgl. Abbildung 2).

### 2.3.2.2. Employee Life Cycle

Der Employee Life Cycle Ansatz ähnelt dem Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik (Behrens et al. 2018). Auch hier ist die Grundidee, die individuellen Lebensphasen der Menschen mit den relevanten Berufsphasen zusammenzuführen und daraus die personalpolitischen Handlungsfelder abzuleiten. Ein Personalmanagement, das sich an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientiert, stellt u. a. für die Gleichstellung der Geschlechter einen wichtigen Ansatzpunkt dar. Diesem Ansatz geht ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus (Behrens et al. 2018, vgl. Abb. 3).<sup>12</sup>



Abbildung 2: Die magischen Dreiecke der Nachhaltigkeit (Rump und Eilers 2014, S. 10)

<sup>12</sup> Die Seitenzahl stimmen teilweise nicht mit der digitalen Seitenzahl des PDFs überein.

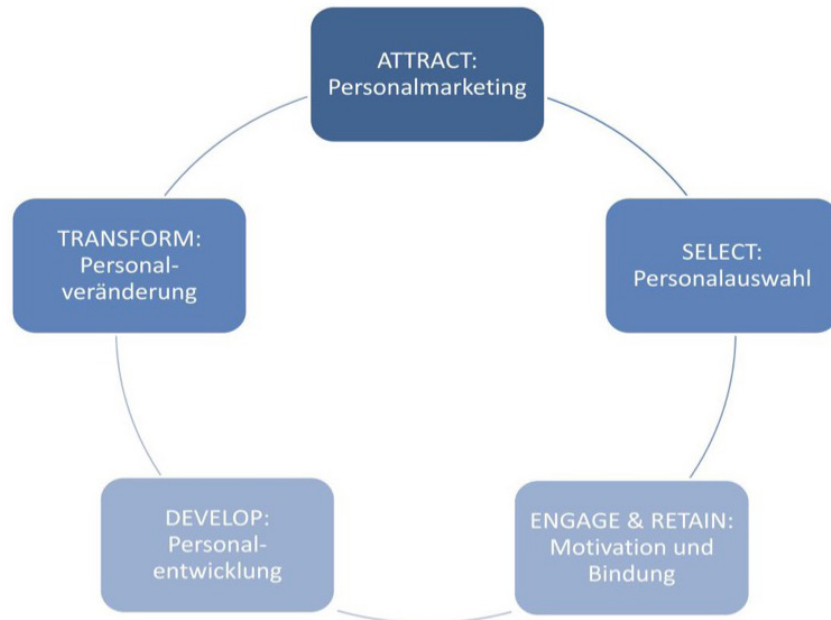


Abbildung 3: Employee Life Cycle (Behrens et al. 2018, S. 210)

- **Attract:** wechselseitige Erwartungsversprechen (Employer Value Proposition) ermitteln, mit Bedürfnissen und Ansprüchen der Zielgruppe auseinandersetzen, klare und widerspruchsfreie Kommunikation zu Kernbotschaften und Massnahmen, Beispiele/Testimonials, Sprache
- **Select:** klares, reflektiertes Anforderungsprofil mit geschlechterneutralen Kriterien, Objektivität, Validität und Reliabilität gewährleisten etc.
- **Engage & Retain:** konsequentes Abstimmen der Personalführung, der Arbeitsgestaltung sowie der monetären Verfügung, Konzepte und Modelle anbieten (z. B. für WLB), Rolle der Führungskräfte ist essenziell. Genannte Stichworte: Personalführung, Arbeitsgestaltung, Vertrauensarbeitszeit/Arbeitszeitfreiheit, Home-Office/Telearbeit, Vergütung
- **Develop:** Entwicklungsmassnahmen, Karrieremanagement, Schulung der Führungskräfte, Netzwerke/Mentoring/Role Models
- **Transform:** Rückzug aus dem Unternehmen als temporär betrachten, Personen nicht 'ausblenden', (darunter werden auch Personen in Elternzeit verstanden!), Wiedereinstiegsprogramme

### Berufs-Lebensbaum

Der «Berufs-Lebensbaum» (vgl. Abbildung 4) scheint ein Modell zu sein, das nicht vertieft wissenschaftlich fundiert ist, jedoch allenfalls als Visualisierung für die Umsetzung der Idee, die individuellen Lebensphasen der Menschen mit den relevanten Berufsphasen zusammenzuführen, geeignet sein könnte.

«Mit dem visuellen Modell des Berufs-Lebensbaumes können die Anforderungen des Unternehmens an einzelne Mitarbeiter mit den Fähigkeiten, Kenntnissen, Bedürfnissen und Lebenszielen des Mitarbeiters in einem Bild zusammengefügt werden. Es ermöglicht so die einfache und hoch individualisierte Darstellung einer Berufs- und Lebensplanung als ganzheitliche Maßnahme. Angefangen bei den Wurzeln, die von Talenten, Vererbung, Werten und Erziehung geprägt sind, über die Phase der beruflichen und privaten Festigung (Stamm) bis hin zur feinen Verästelung im Rahmen der individuellen Berufslaufbahn- und Lebensplanung, werden alle beruflichen und privaten Herausforderungen bis in den sogenannten «Unruhestand» in der Baumkrone detailliert berücksichtigt und mit den Blättern jeweils von zwei Seiten bereichert: von der Mitarbeiterseite tragen die persönlichen Qualifikationen, Interessen und Anforderungen aufgrund der Lebenssitu-



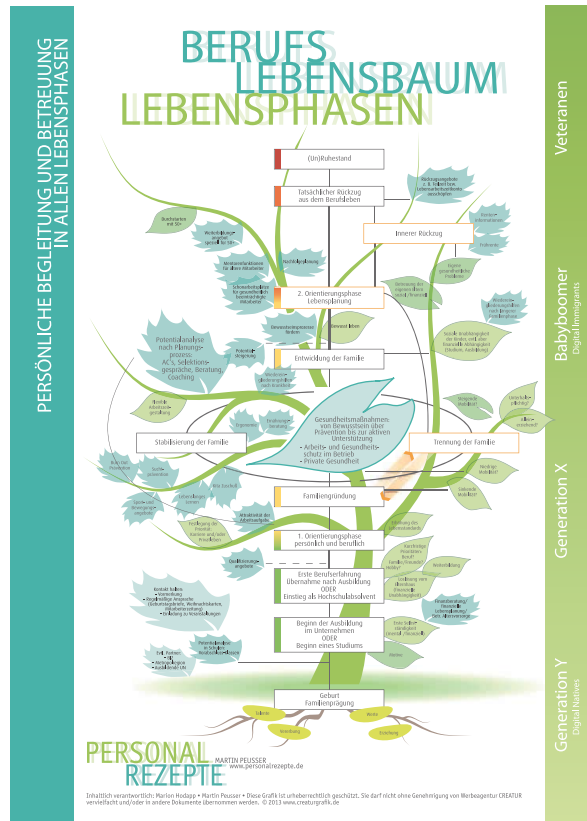


Abbildung 4: Berufs-Lebensbaum – Lebensphasen (Hodapp und Peuß 2014, S. 201)

ation zur Entwicklung bei, von der Unternehmensseite werden die zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Angebote in den einzelnen Lebensphasen bereitgestellt.» (Hodapp und Peuß 2014, S. 191)

### 2.3.2.3. Fazit zur Mesoebene

Zusammenfassend lassen sich aus den in diesem Abschnitt präsentierten vielfältigen Forschungsergebnissen und -modellen folgende zentrale Einflussfaktoren der Unternehmen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben festhalten:

- Handhabung der Arbeits- und Unterrichtszeiten: Flexibel oder nicht?
- Handhabung der Teilzeitarbeit in Unternehmen (wichtig: Nichtvollzeitarbeitende müssen Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg haben)
- Flexibilität beim Arbeitsort: Telearbeit etc.
- Handhabung der Arbeitsorganisation
- Unternehmenskultur/unterstützendes Arbeitsklima: Sensibilität/Schulung der Vorgesetzten
- Information & Kommunikation & gegenseitige Klärung von Bedürfnissen und Ansprüchen
- Konkrete Dienstleistungen für Familien
- Karriere- und Laufbahnplanung, Weiterbildung
- Netzwerke/Mentoring/Programme zum Wiedereinstieg
- Wissensmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Monetäre Vergütung

Diverse Forschungen und Modelle verweisen zudem auf die Wichtigkeit, dass Lebens- und Berufsphasen in Einklang gebracht werden und dass Ziele, Bedürfnisse und Interessen als miteinander verknüpft betrachtet werden sollen.

Ebenfalls verweisen diverse Forschungen darauf, dass unterschiedliche Massnahmen zur Verbesserung der WLB für unterschiedliche Personengruppen (z. B. Frauen mit oder ohne Kinder) unterschiedliche (teilweise auch nicht intendierte) Effekte haben können, weshalb es sehr wichtig scheint, betriebliche Massnahmen immer wieder auf solche Effekte zu prüfen und ggf. anzupassen.

Neben den Rahmenbedingungen von Gesellschaft und Wohlfahrtsstaat (makro) und denen der Unternehmen (meso) spielen die Bedingungen auf der Mikroebene eine wesentliche Rolle auf die WLB von Individuen.

### 2.3.3. Mikroebene: Einflussfaktoren und Lebensinhalte von Individuen, Paaren und Familien

Dieser Abschnitt skizziert verschiedene aktuelle Modelle und Studien aus der Perspektive von Psychologie, Soziologie sowie aus Geschlechter- und Gesundheits-Perspektiven. Diese behandeln einerseits Fragen von Lebensinhalten oder -domänen und andererseits Einflussfaktoren der WLB auf der Mikroebene. Konkrete Lebensinhalte sowie Einflussfaktoren werden in diesem Unterkapitel grafisch hervorgehoben.

Die Literatur zu den Einflussfaktoren auf der Mikroebene zeichnet sich durch eine grosse Vielfalt aus, die verschiedentlich systematisiert wurden.

Eberhard Ulich und Bettina Wiese (2011) unterscheiden zwischen folgenden drei Perspektiven:

- Soziologische Perspektive: Die subjektorientierte Soziologie untersucht, wie «Menschen innerhalb eines soziostrukturellen Rahmens agieren und so zu seiner Verfestigung oder Veränderung beitragen» (Bolte 1983, zit. in Ulich und Wiese 2011). Die Lebensführung der Individuen wird dabei in den Fokus genommen, namentlich «die unterschiedlichen Tätigkeiten einer Person in verschiedenen Lebensbereichen (**Beruf, Familie, Verbände, Freizeitgruppen** etc.) und die darauf bezogenen, von der Person mitgestalteten Arrangements» (Voß 1995, zit. in Ulich und Wiese 2011). Es besteht folgende These: Alltägliche Lebensführung – aktiv von den Betroffenen (mit) gestaltet – wird immer mehr zur Arbeit, da die Anforderungen an die alltägliche Lebensführung ansteigen. *Unterschiedliche Lebensgestaltungen* sind auch ein Zeichen von Diversität.
- Sozialmedizin/Gesundheitspsychologie: Gesundheit wird als dynamischer Entwicklungsprozess gesehen. Deshalb wird auch von Gesundheitskompetenz gesprochen, u. a. als individuelle Umsetzung eines aktiven Lebensstils, der auch regelmässige körperliche Aktivität beinhaltet. Insbesondere bei Männern wirkt sich der **Erwerbsstatus** auf die Gesundheit und das Gesundheitsverhalten aus, bei – zumindest jüngeren – Frauen ist dieser Effekt weniger zu sehen (Ulich und Wiese 2011).
- Handlungstheoretische Psychologie und Lebensspannenpsychologie: Diese unterscheidet drei Handlungsebenen: unmittelbares Alltagshandeln, die alltagsübergreifende Ebene sowie biographisch bedeutsames Handeln (Ulich und Wiese 2011).

Gemäss Bettina Wiese (2015) wird in der psychologischen Forschung zu WLB auf folgende Konzepte und Modelle Bezug genommen. Diese beschreiben die «Relation von Erlebens- und Verhaltensprozessen im beruflichen und nichtberuflichen Bereich und deren Konsequenzen für die individuelle Leistungsfähigkeit und Befindlichkeit» (Wiese 2015, S. 229).

- *Stress- und ressourcentheoretische Ansätze*: Dies sind die gegenwärtig dominierenden Konzepte. Ein Beispiel ist die Rollenstressperspektive, d. h., eine zu hohe **Anzahl von Rollen** erhöht die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und führt zu vermindertem Wohlbefinden.
- *Tätigkeitsanalytische Ansätze*: Zu dieser gehören die **Zeitforschung** und die Forschung zu **inhaltlichen Qualitäten von Tätigkeiten**.

- *Entwicklungs- und biographieorientierte Ansätze:* Diese behandeln die längerfristige Balancierung verschiedener Lebensbereiche (Lebensspannenpsychologie, Untersuchung geplanter Prioritätenverschiebungen).

Laut Josef Grzywacz und Adam B. Butler (Grzywacz und Butler 2008) gibt es drei verschiedene Positionen, welche das Gelingen der WLB – die sich hier auf die Balance zwischen Erwerbs- und Familienarbeit bezieht – beschreiben:

*1. Minimal conflict perspective:*

Diese Theorie sieht Arbeit und Familie als zwei Institutionen, welche beide um die limitierten Ressourcen eines Individuums kämpfen. Eine gelingende WLB ist gemäss diesem Ansatz hergestellt, wenn es wenige oder gar keine Konflikte zwischen familiären Verpflichtungen und der Erwerbsarbeit gibt.

*2. Enhancement perspective:*

Auch die enhancement perspective richtet den Fokus auf die Minimierung der Konflikte zwischen familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeitspflichten. Sie sieht aber eine gelungene WLB, wenn Synergien dieser beiden Felder optimal oder zumindest gut genutzt werden, es also einen möglichst optimalen «fit» zwischen diesen beiden Bereichen gibt.

*3. Balance perspective:*

Während die minimal conflict perspective und die enhancement perspective auf den positiven oder negativen Austausch von Zeit und Ressourcen zwischen Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen fokussieren, sieht die Balance-Perspektive das Gelingen der WLB, wenn Individuen in beiden Domänen (Familie und Beruf) effektiv und erfolgreich sein können (Grzywacz und Carlson 2007).

Die folgenden Ausführungen orientieren sich vom Aufbau her an der letztgenannten der drei Perspektiven. Sie werden zudem erweitert um arbeitspsychologische Erkenntnisse sowie um Überlegungen zu Gesundheit und WLB.

**2.3.3.1. Arbeitspsychologie – Hintergründe zur WLB**

*Konzept der fünf Säulen einer gesunden Identität*

Die gesunde Identität einer Person und ein langfristig befriedigendes Arbeits- und Berufsleben ruht nicht nur auf zwei Säulen – Work und Life – sondern auf fünf Säulen («Anteilen», die «wahrgenommen, beachtet und gepflegt werden» wollen) (Gross 2012, S. 154–155):

- **Arbeit/Leistung/Zeitstruktur**
- **Partnerschaft/Familie**
- **Körper/Gefühl/Gesundheit/Liebe/Sexualität**
- **Soziale Beziehungen**
- **Sinnsystem**

Dieses Modell wird in Coachings, Supervisionen und Seminaren des Psychologischen Forums Offenbach verwendet.

Nach dem Heidelberger ressourcenorientierten Ansatz der Gesundheitsförderung (Sonntag 2010, zit. nach Rexroth et al. 2012) gilt es den Arbeitnehmenden zur Bewältigung der **Arbeitsanforderungen**, die sich negativ auf das Wohlbefinden auswirken, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um sich aktiv mit Situationen auseinander zu setzen und stressverursachende Auswirkungen zu verhindern. Dazu gehören **organisationale, personale und soziale** (positive) **Ressourcen**, die gestärkt werden müssen (vgl. Abbildung 5). Im Zusammenhang mit der Evaluation des Projektes «Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen» wurden die Folgen der Entgrenzung und Flexibilisierung von Arbeit untersucht,

genauer: die Auswirkungen der Ressourcen auf die Zufriedenheit mit WLB, Erschöpfung, Kündigungsabsicht und Arbeitszufriedenheit. Die konkreten Resultate sind auf S. 135–137 nachzulesen.

Die Wahl des gelebten Modells der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird insbesondere an folgenden Dimensionen festgemacht, wobei der Einfluss dieser sich je nach Geschlecht teilweise unterschiedlich gestaltet (OECD 2016):

#### Persönlich

- Bildungshintergrund
- Einkommen
- Normen/Werte/Vorbilder

#### Paar

- Zivilstand
- Beschäftigungslage des Partners

#### Kinder

- Alter
- Anzahl

#### Arbeitsplatz

- Möglichkeiten

#### Kinderbetreuung

- Angebot
- Finanzierung

Mina Beigi und ihre Mitarbeitenden (2018) untersuchen in einer Meta-Studie die Beziehung zwischen flexiblen Arbeitsmodellen von Akademiker/innen und work-family-conflict. Folgende Einflussfaktoren wirken sich auf diese Beziehung aus (Chan et al. 2016):

- **Präferenzen des Managements von Übergängen** (boundary management preferences)
- **Zeitmanagement:** Fähigkeiten und Herangehensweisen (time management skills and approach)
- **Familien- und Karrierestatus** (career/family stage)

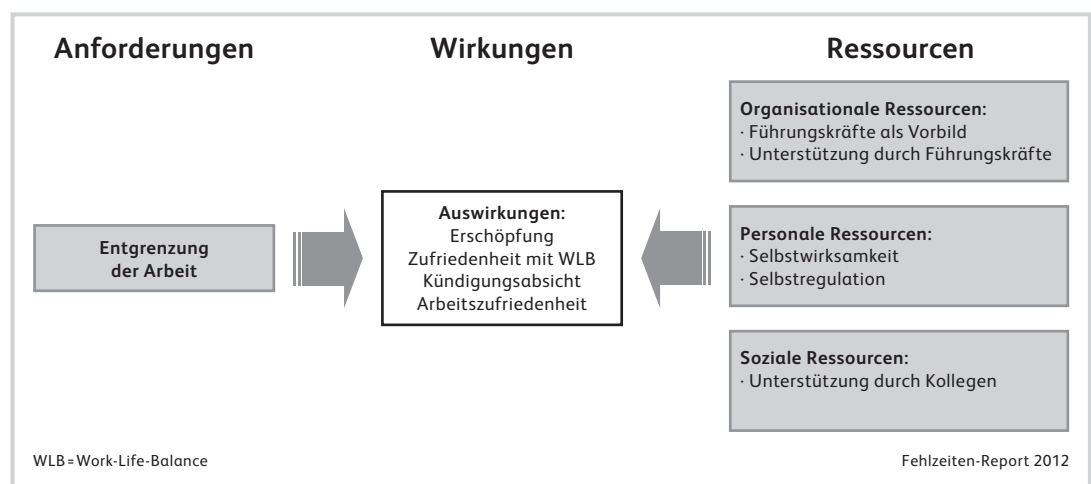


Abbildung 5: Das ressourcenorientierte Gesundheitsmodell (am Beispiel der Entgrenzung von Arbeit) (Rexroth et al. 2012)

- **Art der akademischen Arbeit** (nature of an academic job)
- **Arbeitsplatzkultur** (workplace culture)

Ein weiteres Interessensgebiet der Arbeitspsychologie ist die Teilzeitarbeit. Eine Reihe von persönlichen und betrieblichen Faktoren sind beispielsweise dafür verantwortlich, ob sich Männer dazu entscheiden, Teilzeit zu arbeiten oder nicht. Diese betreffen **Einkommen, Familiensituation, sowie wahrgenommene und tatsächliche Arbeitsbedingungen** (Position im Unternehmen, flexible Arbeitszeiten und -orte, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen/-innen usw.) (Abendroth und Pausch 2018). Tatsächlich sehen sich erwerbstätige Männer verschiedenen strukturellen Barrieren gegenüber, wenn es um die Entscheidung für Teilzeitarbeit geht. Zu diesen gehören in erster Linie eine starke Kultur der Vollzeitarbeit an von Männern dominierten Arbeitsorten sowie traditionelle Männlichkeitsideale rund um das Bild des Mannes als Ernährer der Familie. Dem entgegen wirken Ideale der Geschlechtergleichheit, welche gerade erwerbstätigen Vätern einen neuen Blick auf die Teilzeitarbeit ermöglichen (Larsson und Björk 2017). Ähnliche Gründe sind dafür verantwortlich, dass sie sich für oder gegen einen Vaterschaftsurlaub<sup>13</sup> entscheiden: **finanzielle Kosten, wahrgenommene geschlechtsspezifische Erwartungen, die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit sowie Einschränkungen durch Arbeitsbedingungen im Unternehmen** (Kaufman 2018).

### 2.3.3.2. Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben

Die Rollentheorie geht davon aus, dass «Konflikte zwischen Beruf und Familie, die Erfahrung [bezeichnen], dass die Rollenerfüllung im anderen Lebensbereich erschwert wird» (Ulich und Wiese 2011). Dabei werden Konflikte zwischen Beruf und Familie nach ihrer jeweiligen Wirkrichtung angeschaut: Beruf → Familie oder Familie → Beruf (Ulich und Wiese 2011, S. 32).

Jeffrey H. Greenhaus und Nicholas J. Beutell (1985) haben diese Konflikte typologisiert: *zeitbasierte*, *beanspruchungsbasierte* und *verhaltensbasierte* Konflikte (vgl. Abbildung 6). Nur wenige Studien untersuchen verhaltensbasierte Konflikte (z. B. inkompatible Verhaltensanforderungen,

## Typologie des Konflikterlebens nach Greenhaus und Beutell (1985)

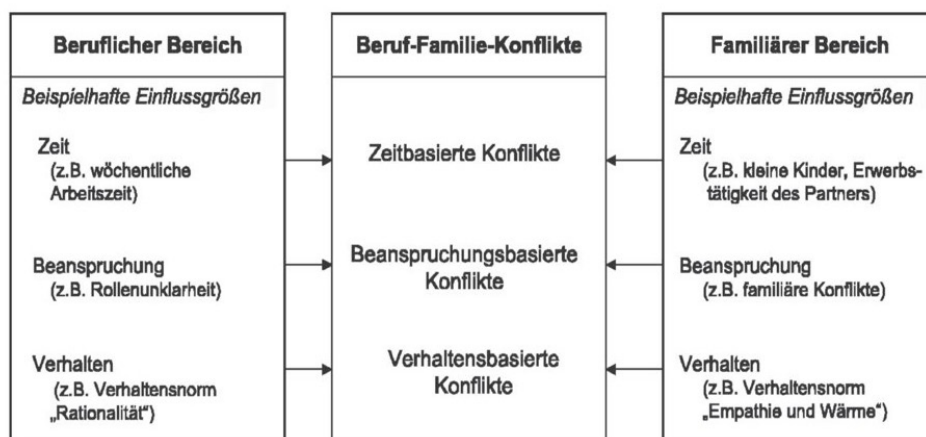


Abbildung 6: Typologie des Konflikterlebens nach Greenhaus und Beutell (Ulich und Wiese 2011, S. 33)

<sup>13</sup> Zu den Gründen, warum sich Frauen für/gegen das Nehmen von längerem Mutterschaftsurlaub entscheiden, siehe Clark und Gallagher 2017.

rational-kühles vs. warmherzig-empathisches Verhalten) (Ulich und Wiese 2011, S. 33). Es gibt Hinweise darauf, dass **psychische Beanspruchungen** für das Konflikterleben bedeutsamer sind als das reine Zeitinvestment. Weitere Forschungen belegen auch einen Zusammenhang zwischen Geschlecht oder Alter und Konflikterleben (Ulich und Wiese 2011, S. 34).

### 2.3.3.3. Grenzen oder Boundary Management

Zwischen dem Konflikt und der Balance zwischen Arbeit und Privatleben steht die Art und Weise, mit welcher das Individuum die beiden Bereiche miteinander in Einklang zu bringen versucht. Diese wird in der Literatur als Umgang mit Grenzen oder Boundary Management bezeichnet.

Ulich und Wiese (2011) unterscheiden zwischen drei Formen der Lebensgestaltung: *segmentiert*, *integriert* und *entgrenzt* (vgl. *Abbildung 7*). Diese sind mit je unterschiedlichen Handlungsweisen und einem unterschiedlichen Umgang mit Zielkonflikten verbunden. Hierzu gibt es verschiedene Studien, die unterschiedliche Gruppen nach Geschlecht, Alter, Berufsrichtungen etc. klassifizieren. Es zeigt sich, dass in Zukunftsvorstellungen eine Veränderung der Lebensgestaltung oft antizipiert wird sowie dass eine entgrenzte Lebensführung häufig als temporäre Situation betrachtet wird (Ulich und Wiese 2011, S. 47).

In der US-amerikanischen Literatur liegt der Forschungsschwerpunkt eher auf den Auswirkungen von Grenzen zwischen Lebensbereichen und -rollen im Alltag und den Bemühungen um Grenzziehungen (Strategien der Grenzziehung) (Ulich und Wiese 2011, S. 48). So ist beispielsweise gemäss Sue Campbel Clark (2000) nicht grundsätzlich zufriedener, wer klare Grenzen zwischen den Lebensbereichen zieht. Ihre *Work/Family Border Theory* versucht die Bedingungen einer Balance zwischen beruflichem und familiärem Lebensbereich zu erklären. Sie nimmt dafür an, dass schwache Grenzen bei ähnlichen Lebensbereichen erleichternd sind, bei unterschiedlichen aber starke Grenzen von Vorteil sind. Bei asymmetrischer Durchlässigkeit sei es ausserdem vorteilhaft, sich mit demjenigen Bereich mit weniger durchlässigen Grenzen stärker zu identifizieren (Ulich und Wiese 2011, S. 48). Die Rolle einer Person in den jeweiligen Bereichen (Einfluss, Kontrolle etc.) sowie die Beziehung zu anderen beeinflussen auch ihren Umgang mit den Grenzen.

Disraelly Cruz und Rebecca Meisenbach (2018) stellen zur Life-Work-Balance von freiwilligen Arbeitenden fest, dass die Formen des Boundary Managements in Bewegung sind. Nebst den bisher bestehenden Prozessen der *Segmentierung* und der *Integration* nennen die untersuchten freiwillig Arbeitenden einen Prozess des Auseinanderbrechens der Grenzen. Diese zeigt sich in zwei Formen: dem simultanen Ausüben mehrerer Rollen (*simultaneous role enactment*) sowie dem

---

### *Hauptformen der Lebensgestaltung* (nach Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos, 2005)

1. Segmentierung	Klare Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben
2. Integration	Fortlaufende Leistungen der Koordination von Berufs- und Privatleben
3. Entgrenzung	Flexible, sich auflösende Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben; häufig mit starker Arbeitszentrierung

---

Abbildung 7: Hauptformen der Lebensgestaltung (nach Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos 2005, zit. nach Ulich und Wiese (2011, S. 46))

Verschmelzen von Rolle und Werten (*role value fusion*). Die untersuchten Individuen nehmen weniger eine einzige Haltung zum Umgang mit verschiedenen Rollen im Leben ein, sondern wechseln je nach Kontext zwischen verschiedenen Formen dieses Umgangs.

Das Boundary Management bei Unternehmerinnen untersucht die Studie von Souha R. Ezzdeen und Jelena Zikic (2017). Sie stellt die Verbindung zwischen Kontextfaktoren und persönlichen Boundary Management-Strategien her unter Berücksichtigung der Veränderungen im Zeitverlauf (siehe Abbildung 8). Gemäss diesem wirken die **intrinsische und die extrinsische Motivation** zur beruflichen Selbständigkeit, **familiäre Verpflichtungen** sowie der **Grad der Etablierung** des eigenen Unternehmens als Kontextfaktoren. Direkt und gegenseitig beeinflussen sich die **Haltung gegenüber der WLB** – eine Ablehnung dieser oder ein Wunsch nach dieser – und die Art des Boundary Managements, namentlich die Integration versus eine Segmentation der Bereiche.

Gemäss Almuth McDowall und Allison Lindsay (McDowall, Almuth, Allison Lindsay 2014) gibt es *acht Strategien des Selbstmanagements*, um die WLB zu halten:

- **Keeping perspective** (Ansichten und Perspektiven über Arbeit und Zuhause)
- **Boundary management** (inkl. Zeitmanagement und allenfalls das Suchen von Support)
- **Being organized** (Struktur schaffen, Zeitmanagement)

1558 *Journal of Family Issues 38(11)*

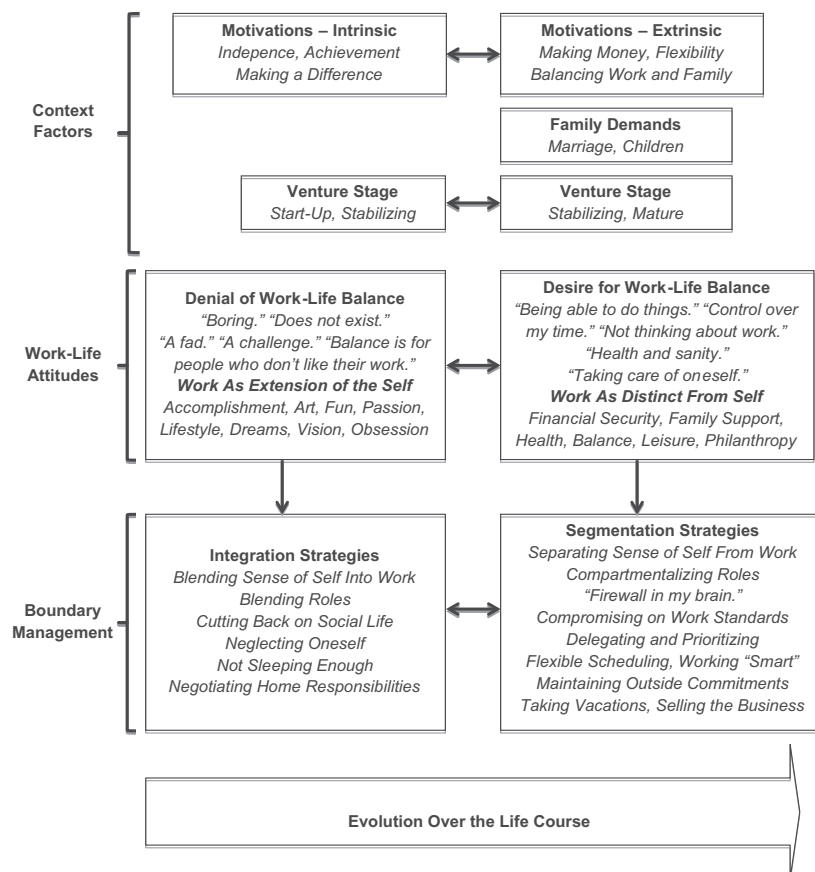


Abbildung 8: Induktives Modell der WLB und Boundary Management der Unternehmer\*innen (Zikic 2017, S.1558)



- **Proactively prioritizing work-life-balance** (kognitive Strategien des Umgangs mit 'work' und 'life')
- **Managing flexibility** (Aushandlungen am Arbeitsplatz, Zeitmanagement)
- **Lifestyle changes** (Änderungen im Lebensstil)
- **Cooperation and coordination** (Kooperation und Koordination)
- **Managing expectations** (bezüglich Erwartungen anderer Personen)

Dieser Ansatz fokussiert demnach auf die – teilweise lernbaren – Kompetenzen, welche Individuen besitzen, um ein wirksames, für sie selbst stimmiges Boundary Management zu realisieren.

#### 2.3.3.4. Modelle zur Balance von Arbeit und Privatleben

Zum Balance-Aspekt der WLB findet sich eine Vielzahl von Studien. Einige von diesen untersuchen das Wesen respektive die verschiedenen Bestandteile dieser Balance. So machen Thomas Ellwart und Udo Konradt (2011) **drei formative (vorbestehende) Faktoren** aus, die sich am stärksten auf WLB auswirken: die **Fähigkeit, Anforderungen am Arbeitsplatz zu meistern, die Fähigkeit, Anforderungen in der Familie gerecht zu werden sowie die vorhandene Zeit für Aktivitäten in der Familie** (S. 397). Diese wirken auf die Zufriedenheit mit/in der Arbeit, der Familie und dem Leben aus (vgl. S. 398). Die Untersuchung ergibt, dass der Faktor Zeit für die Familie von diesen den stärksten Einfluss hat (S. 402).

Dong-Jin Lee und M. Joseph Sirgy (2018) halten zu den Bestandteilen von (gelebter) WLB vier verhaltensbezogene und vier kognitionsbezogene Strategien zur Herstellung der Balance zwischen Arbeit und Privatleben fest. Die verhaltensbezogenen sind das **Engagement in den verschiedenen Rollen und Domänen, das 'enrichment' der verschiedenen Rollen, Kompensationsstrategien zwischen den Domänen sowie das Managen von Rollenkonflikten**. Auf der Ebene der Kognition sind es positive gegenseitige Auswirkungen der Domänen aufeinander, Segmentation, 'value compensation' sowie eine auf das ganze Leben ausgerichtete Perspektive. Dieselbe Autorenschaft hat die Einflussfaktoren von WLB in einem Modell zusammengefasst (Sirgy und Lee 2016), das untenstehend (Abbildung 9) präsentiert wird.

Das Konzept der Balance zwischen Beruf und Privatleben ist eng mit der **Zufriedenheit in diesen Bereichen** verbunden. So ist gemäss Paula Brough und ihren Mitarbeitenden (2014) WLB positiv

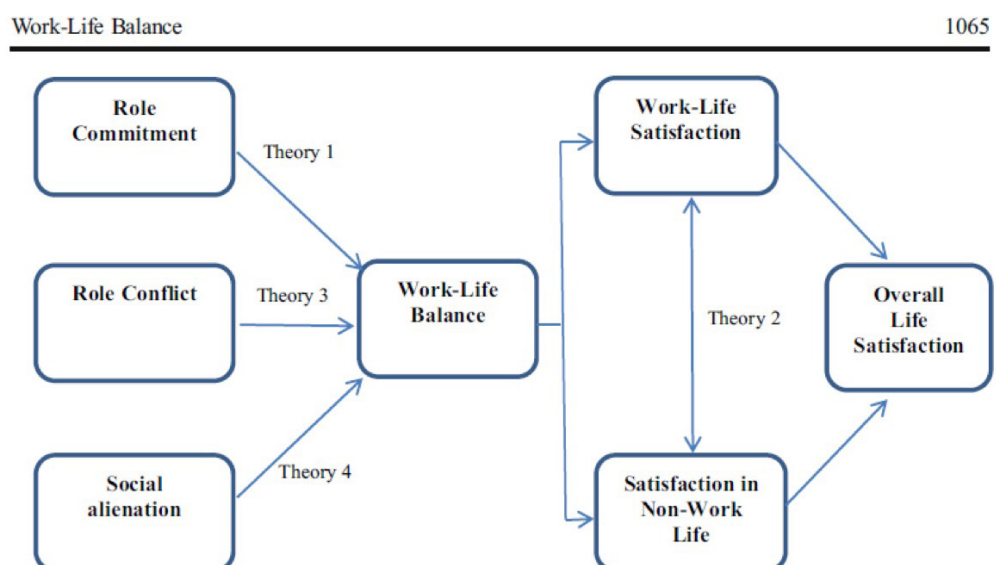


Abbildung 9: Modell der Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit nach Sirgy und Lee (2016)



assoziiert mit der Zufriedenheit mit der Arbeit sowie mit der Familie. Dagegen hat sie einen negativen Zusammenhang mit **Anforderungen bei der Arbeit, der Absicht, die Arbeitsstelle zu wechseln sowie mit psychischer Belastung**. Zu Letzterem ist anzumerken, dass die Zufriedenheit mit der Situation in der Familie weniger von der relativen Deprivation (dem Empfinden von Benachteiligung im Vergleich zu Personen im Umfeld) abhängig ist, sondern mehr von der eigenen Wahrnehmung egalitärer Normen sowie von weiteren, strukturellen Faktoren (Kornrich und Eger 2016).

Ein weiterer Begriff ist das *Work-Family- bzw. Work-Life-Enrichment*. Zu diesem haben beispielsweise Xi Wen Chan und ihre Mitarbeitenden (2016) im Gebiet Beruf und Familie geforscht. Sie unterscheiden, analog zu den von Ulich und Wiese referierten Studien, zwischen Work-to-Family-Enrichment und Family-to-Work-Enrichment. Sie finden in ihrer Studie heraus, dass beide Formen von Enrichment einen positiven Zusammenhang mit **Selbstwirksamkeit** aufweisen, was wiederum eine positive Auswirkung auf die WLB hat. WLB hat wiederum eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit mit der Arbeits- und mit der Familiensituation. Gerade die Selbstwirksamkeit schätzen Chan et al. (2016) als auch langfristig wichtigen Einflussfaktor auf die Lebenssituation werktätiger Personen ein. Ihr Wirkungsmodell fassen Chan et al. in einem Modell zusammen, welches in Abbildung 10 präsentiert ist.

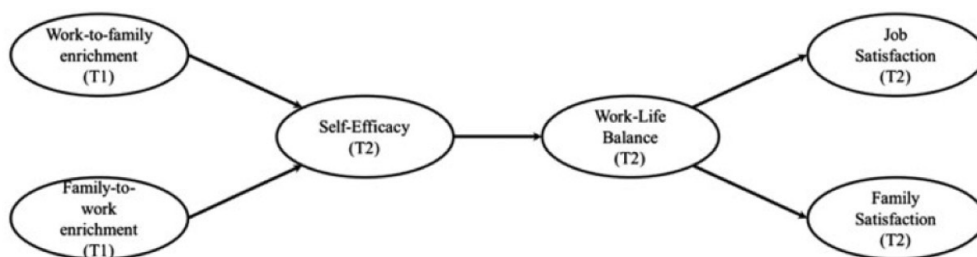


Figure 1. Hypothesised chain mediation model linking work-family enrichment to satisfaction.

Abbildung 10: Wirkungsmodell zur Lebenssituation von Beschäftigten nach Chan et al. (2016)

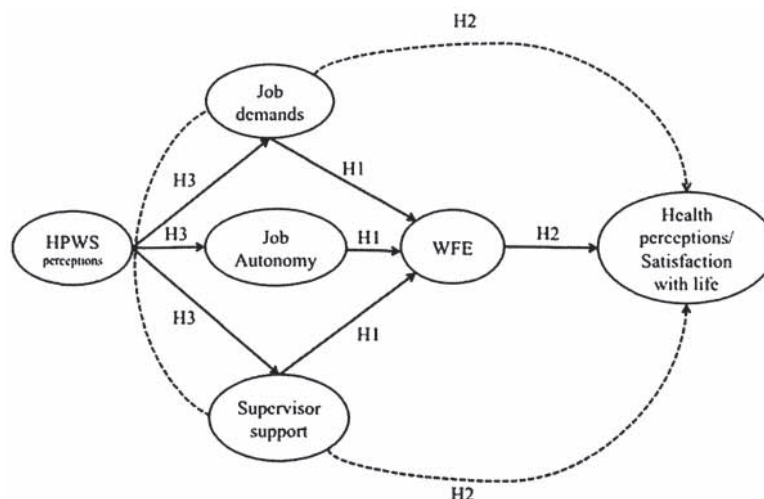


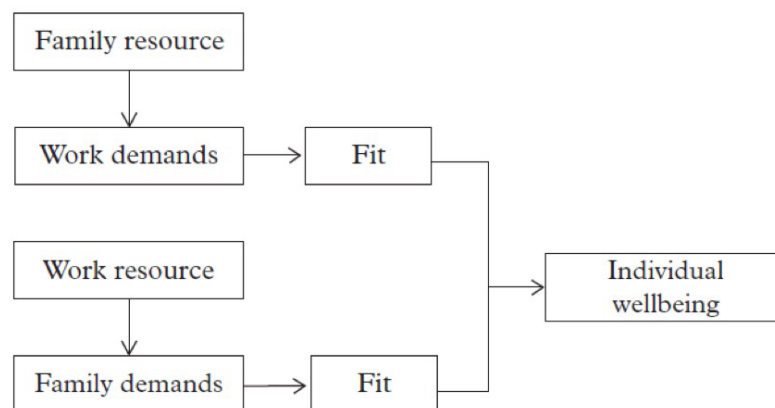
Abbildung 11: Modell der Einflussfaktoren von Unternehmenspolitiken auf die Lebenszufriedenheit (Carvalho und Chambel 2014)

Dass sich gut funktionierende Politiken der anstellenden Unternehmen («*High performance work systems*», HPWS) über das Work-Family-Enrichment positiv auf das Wohlbefinden der Angestellten auswirken, belegen Vânia Sofia Carvalho und Maria José Chambel (2014). Laut diesem Modell fördern betreffende Politiken **die Autonomie der Angestellten, die Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte sowie angemessene Anforderungen an die Arbeit**. Dies wirkt sich auf das Work-Family-Enrichment sowie auf Gesundheit und Lebenszufriedenheit der Angestellten aus.

Michelle Turner und Helen Lingard (2016) benutzen den Begriff «Work-life-fit». Sie thematisieren den Einfluss der Ressourcen von und der Anforderungen an die Individuen in ihren verschiedenen Domänen (Arbeit, Familie etc.) auf deren Wohlbefinden. Ein Modell illustriert dies (S. 381; Abbildung 12). Aus diesem wird ersichtlich, dass Ressourcen und Anforderungen, vermittelt über das Zusammenbringen Letzterer, das Wohlbefinden des Individuums beeinflussen, das sich in den beiden Domänen Arbeit und Familie bewegt.

Was das sogenannte 'individual wellbeing' betrifft, untersuchen Cem Başlevent und Hasan Kirmanoğlu (2014) die Wirkung von (ungewünscht starker) Arbeitsbelastung auf die Lebenszufriedenheit und stellen fest, dass diese abhängig ist von der Arbeitslosenrate im Land, dem Einkommensniveau, aber nicht vom Geschlecht der Angestellten. Sonja Drobnič und ihre Mitarbeitenden (Drobnič et al. 2010) stellen bezüglich des Zusammenhangs zwischen Arbeit und Lebensqualität fest, dass sich die Arbeitsbedingungen nicht in jeder Region gleich auswirken. Die Auswirkung ist in Süd- und Osteuropa grösser als auf dem übrigen Kontinent. Gerade Faktoren der Sicherheit, wie Arbeitssicherheit und die Gewissheit, entlohnt zu werden, ist ein Schlüsselfaktor mit direktem Einfluss auf die Lebensqualität arbeitender Menschen. Andere **arbeitsplatzbezogene Faktoren wie Arbeitsautonomie, gute Karriereperspektiven und eine interessante Tätigkeit** bewirken eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit, welche wiederum zur Lebensqualität beiträgt.

Forschungsbeiträge wiesen immer wieder auf die positiven Beziehungen zwischen den verschiedenen Domänen hin. In letzter Zeit hat gerade die Forschung in der Psychologie hierzu zugenommen, die unter folgenden Begriffen gefasst werden kann: positiver Transfer, positiver Spillover, Enhancement und Enrichment (Ulich und Wiese 2011, S. 35). Auch hier wird von zwei Wirkungsrichtungen, Familie zu Beruf und Beruf zu Familie, ausgegangen. Beispielsweise werden nach Wiese et al.



**Figure 2** Work-life fit model using a demands and resources framework

(2010, zitiert nach Ulich und Wiese 2011, S. 36) der Transfer von Kompetenzen und von positiven Stimmungen zwischen den Bereichen sowie die gegenseitige Kompensation dieser beschrieben.

Ein umfassendes Verständnis von lebensbereichsbezogener Balancierung sollte sich gemäss Ulich und Wiese (2011) auf eine Vielzahl von Lebensbereichen beziehen lassen, welche potenziell positive, aber auch negative Erlebensqualitäten haben, um die Zeit und Energie einer Person konkurrieren, sich aber auch ergänzen können. Sie nennen dabei folgende Punkte, wobei sie die Auflistung nicht als abschliessend betrachten:

- Erwerbsarbeit
- Hausarbeit
- Beziehung zu den eigenen Kindern/Kindererziehung
- Partnerschaft
- Beziehung zur Herkunftsfamilie
- Hobbys
- Sport
- Gesundheit
- Ehrenämter

(Ulich und Wiese 2011, S. 41)

#### Implikationen zur Balance (1): Support-Modelle

Marina Melanie Strecker (2016) analysiert aus betriebswirtschaftlicher Sicht den Einfluss organisationaler Unterstützung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – insbesondere im Topmanagement und im interkulturellen Umfeld. Dabei definiert sie die **organisationaler Unterstützung**

Abbildung 2-3: Überblick und Kategorisierung empirisch untersuchter Auswirkungen organisationaler Unterstützung (in Anlehnung an Kelly et al. 2008, S. 311 f. und Ngo/Foley/Loi 2009, S. 669)

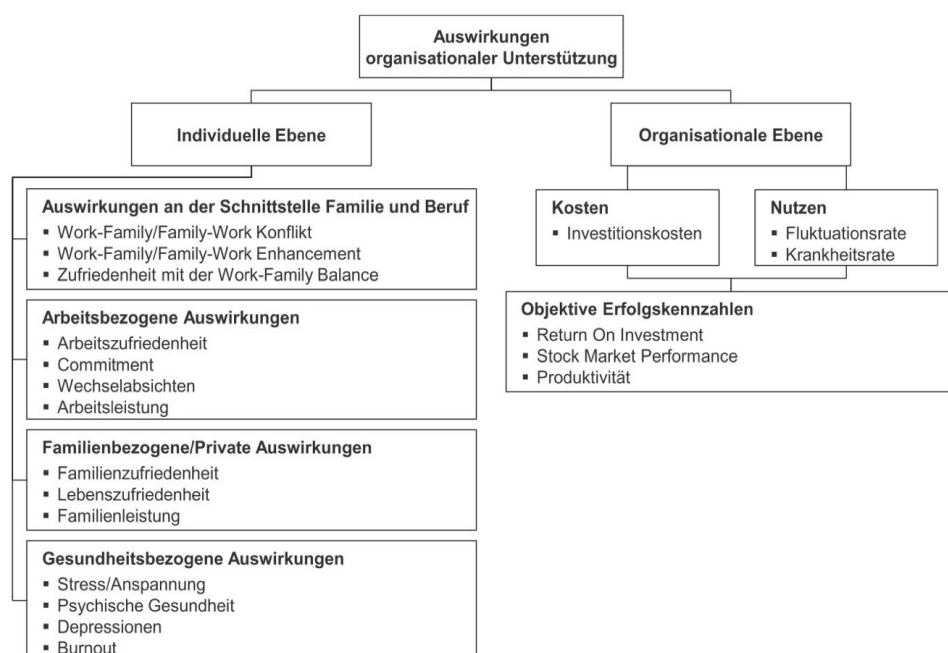
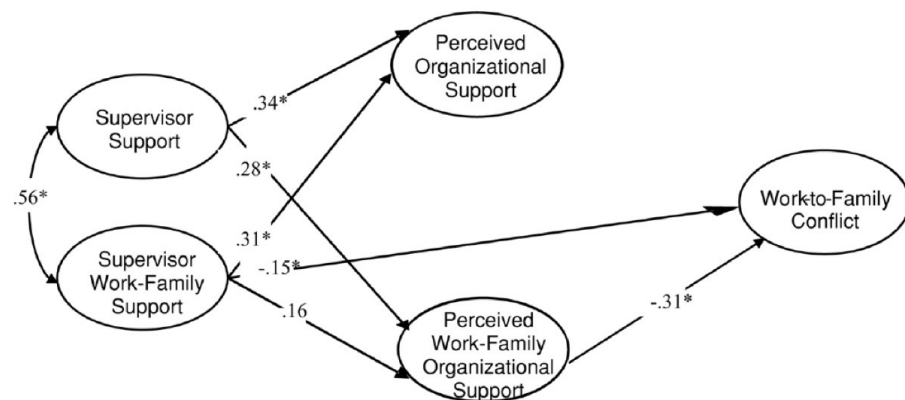


Abbildung 13: Überblick und Kategorisierung empirisch untersuchter Auswirkungen organisationaler Unterstützung (Strecker 2016, S. 50)

als Form der sozialen Unterstützung, die aus **formell strukturellen Massnahmen** und einer **informell familienfreundlichen Unternehmenskultur** besteht (Strecker 2016). Diese können wiederum auf der Ebene des Gesamtunternehmens oder auf interpersoneller Ebene erfolgen. Die Auswirkungen der organisationalen Unterstützung werden in individuelle und organisationale Auswirkungen unterteilt (S. 49–50). Strecker belegt, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur ein universaler Erfolgsfaktor darstellt, strukturelle Massnahmen sind laut ihrer Studie jedoch zielgruppenspezifisch anzubieten. Die Arbeit von Strecker liefert zudem noch einige weitere differenzierte Analysen zu Konzepten und Literatur zu organisationaler Unterstützung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Strecker 2016, S. 50; Abbildung 13).

In ihrem «*Conceptual model*» der Einflüsse von Supportfaktoren auf WLB unterscheiden Anja-Kristin Abendroth und Laura den Dulk (2011) zwischen 'instrumental support' und 'emotional support': Neben verschiedenen Ebenen, auf denen Massnahmen und Voraussetzungen zu finden sind, welche die WLB beeinflussen (staatliche, unternehmerische, persönliche), können Massnahmen oder Voraussetzungen auch in diese beiden Supportformen unterschieden werden. So können beispielsweise (Ehe-)Partner/innen, Freund/innen, Familie oder Nachbarn emotionalen Support darstellen. Instrumentalen Support hingegen geben beispielsweise bezahlte Haushaltshilfen. Auf Ebene der Arbeitgebenden sind unternehmensinterne Politiken (wie etwa bezahlte Pausen, Stellvertretungsregelungen oder flexible Arbeitszeitmodelle) als 'instrumental support' zu bezeichnen. 'Emotional support' hingegen kann von Vorgesetzten wie auch von Arbeitskollegen/-innen kommen, unabhängig von vorhandenen Politiken. Auf staatlicher Ebene sind unter 'instrumental support' Regelungen wie beispielsweise gesetzlich festgeschriebene Ferientage oder Maximalarbeitszeiten zu finden. Emotionaler Support ist auf nationaler Ebene schwierig zu definieren, weil dieser eine direkte Interaktion unter Individuen voraussetzt (Abendroth und den Dulk 2011, S. 6). Abendroth und den Dulk (2011) weisen aber auch darauf hin, dass gemäss anderer Forschungsergebnisse instrumentaler Support am Arbeitsplatz nicht zwingend zu einer gelingenden WLB beiträgt respektive dass 'instrumental support' alleine nicht ausreicht. 'Emotional support' durch Vorgesetzte und Kollegen/-innen stellt sich jedoch als entscheidend für eine gute WLB heraus (S. 5).

Die Effekte der beiden Supportformen listen Abendroth und den Dulk wie folgt auf (Abendroth und den Dulk 2011, S. 6):



**Figure 1.**  
Path Analytic Results of Just Identified and Trimmed Models of General and Work-Family-Specific Support Relationships to Work-to-Family Conflict.

#### Privat

- **Emotional support, gute Beziehungen mit Familie und Freunden**

#### Beruflich

- **Job control**
- **Supervisor support**

Emotionaler und instrumentaler Support ergänzen einander und sind gemäss der zwei Autorinnen beide unerlässlich für eine gelingende WLB.

Auch Ellen Ernst Kossek und seine Mitarbeitenden (2011) befassen sich mit den Auswirkungen von Supportformen auf die WLB. In einer Meta-Analyse untersuchen sie die Wirkungen verschiedener bei der Arbeit erhaltener Unterstützungsformen auf den Konflikt zwischen Arbeit und Familie (S. 19; Abbildung 14). Sie fokussieren sich dabei auf Unterstützung durch Personen am Arbeitsplatz sowie durch organisationsbezogene Faktoren. Sie unterscheiden zwischen **tatsächlich erhaltener** und **wahrgenommener Unterstützung** und kommen zum Schluss, dass sich der Support durch Personen sowie der wahrgenommene organisationale Support direkt auf die Stärke des Konflikts zwischen Arbeit und Familie auswirken.

#### *Implikationen zur Balance (II): Gesundheitliche Aspekte*

Joseph G. Grzywacz (2016) beschreibt drei Theorien respektive Hypothesen, welche das Spannungsfeld zwischen Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen beschreiben und erklären, warum eine (nicht) gelingende WLB einen Effekt auf die Gesundheit hat:

##### *1. The Time-Bind Hypothesis*

Der Time-Bind Hypothese liegt die grundsätzliche Erkenntnis zugrunde, dass Zeit eine begrenzte Ressource darstellt. Zeit, die in Erwerbsarbeit investiert wird, kann nicht in Familienzeit (oder andere private Interessen oder Verpflichtungen) investiert werden. Im Zusammenhang mit der Gesundheit wird argumentiert, dass Verantwortlichkeiten in Beruf und Familie den Individuen nur wenig (oder weniger) Zeit lassen, um für sich selber zu sorgen. In der Literatur sind verschiedenste Studien beschrieben, welche die Time-Bind Hypothese bestätigen. Sie zeigen, dass Personen mit vielen beruflichen und familiären Verantwortlichkeiten weniger Zeit haben, sich um ihre Gesundheit zu kümmern und folglich ihre Gesundheit schlechter ist als von Personen mit weniger Verpflichtungen. Unter dem Blickwinkel der Time-Bind Hypothese sind jene betrieblichen Massnahmen wirksam, die eine gute WLB ermöglichen und den Arbeitenden zu mehr Zeit verhelfen (Galinsky et al. 2011). Die Feststellung, dass die Flexibilität des Arbeitsplatzes Angestellte darin fördert, Zeit frei zu machen oder sich von zeitlichen Bindungen zu lösen, unterstreicht die schon länger bestehende Annahme, dass Flexibilität bezüglich Arbeitsplatz ein Schlüssel zu erfolgreichen Massnahmen zum Wohlbefinden Angestellter ist (Grzywacz 2016). Aus der Time-Bind Hypothese lassen sich also folgende zentrale Faktoren ableiten:

- **Flexibilität des Arbeitsorts**
- **Flexibilität der Arbeitszeiten (schedule)**

##### *2. The Competing Priorities Hypothesis*

Die zentrale Grundlage dieser Hypothese ist die Theorie, dass erfolgreiche Erwerbsarbeit und Familienarbeit zwei zentrale Bereiche sind im Erwachsenenleben. Weil diesen beiden Bereichen viel Bedeutung beigemessen wird, erhalten andere Bereiche des täglichen Lebens eine geringere Priorität. Da beide Bereiche (Familie und Karriere) nur in einem gewissen Zeitbereich des Lebens erreicht werden können, wird argumentiert, dass im Zeitfenster, wo beide dieser Bereiche erreicht werden sollen, die Erwerbs- und Familienarbeit zu Lasten von anderen (gesundheitsfördernden) Aktivitäten prioritär behandelt werden. Allerdings gibt es wenige direkte Untersuchungen dieser Hypothese (Grzywacz 2016). Wenn der Competing Priorities-Hypothese zugestimmt wird, sind betriebliche Massnahmen zur Verbesserung der WLB dann wirkungsvoll, wenn sie den Zeitkonflikt zwischen familiären und beruflichen Verpflichtungen und anderen (gesundheits- oder wellbeing-fördernden) Aktivitäten abmindern oder teilweise aufheben. Aus dieser Perspektive gibt es aus Betriebssicht zwei Strate-

gien, um die Arbeitenden zu motivieren, sich mehr um sich selber zu kümmern (damit sie produktiver sind bzw. sich um ihre Familie kümmern können):

- **Gesundheitsprogramme auf Arbeitszeit**
- **Zwangspausen**

### *3. The Holism Hypothesis*

Die Holism-Hypothese basiert auf der Argumentation, dass «Arbeit» und «Familie» keine abgetrennten Lebensbereiche sind. Diese Argumentation negiert die dualistische Sichtweise auf die beiden Sphären «Arbeit» und «Familie» und die damit einhergehende Sicht, dass man nicht beides haben kann. Im Gegenteil: Es wird argumentiert, dass diese Kombination von verschiedenen Rollen (in der Familie und bei der Arbeit) positive Synergien hervorbringen (kann). Wissenschaftlich gibt es kaum Erkenntnisse zu dieser Theorie. Aufgrund dieser Hypothese sind Massnahmen sinnvoll, die auf die Ermöglichung und Nutzung dieser Synergien hinzielen. Grzywacz (2016) nennt hier **Praktiken der (Weiter-)Bildung von Angestellten sowie des Managements, welche die Entscheidungskompetenz in die Hände von Angestellten geben.**

### *4. The Strain Hypothesis*

Die Belastungs-Hypothese besagt, dass die beiden Bereiche Arbeit und Familie nach möglichst viel Ressourcen verlangen und somit Konflikte zwischen ihnen unvermeidbar sind. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nach dieser Hypothese per se ein Stressfaktor. Die Forschung zeigt verschiedentlich auf, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gesundheitsrelevantem Stress führt. In Orientierung an dieser Theorie können lediglich betriebsinterne Massnahmen getroffen werden, welche diesen Stress minimieren. Grzywacz (2016) schlägt hier zwei Massnahmen vor:

- **Kontrolle der Mitarbeitenden über den Arbeitsplatz oder den Arbeitszeitplan**
- **Angestellten zu helfen, besser mit Konflikten zwischen Arbeit und Familie umzugehen, wenn solche auftreten.**

Hier betont der Autor, dass Vorgesetzte, welche Verpflichtungen ausserhalb des Arbeitsplatzes anerkennen und Support anbieten, für Angestellte eine konkrete Hilfe sind. So können Angestellte ihr Leben gemäss ihren persönlichen Prioritäten anstatt nach den Prioritäten des Unternehmens organisieren.

Jedoch muss die von Grzywacz nun vielfach als Verbesserungsmöglichkeit von Vereinbarkeit bzw. der WLB genannten Flexibilisierung der Arbeitszeit auch kritisch betrachtet werden: Einerseits kann eine Flexibilisierung Vereinbarkeitsprobleme abschwächen respektive die WLB erhöhen, allerdings nur, wenn die Flexibilisierung nicht (primär) zur Anpassung an Produktionsschwankung genutzt wird, was in der Praxis jedoch oft der Fall ist. Auch wenn flexible Lösungen bezüglich der Arbeit als potenzielle Lösungen für Konflikte zwischen Arbeit und Familie immer mehr gefördert werden, haben sie nicht nur positive, sondern auch negative Wirkungen (Alemann und Oechsle 2017). Ihr Einfluss auf die Angestellten hängt gemäss verschiedenen Forschungsergebnissen stark davon ab, inwieweit die angestellte Person die Kontrolle über Ort und Zeit ihrer Arbeit hat. Das bedeutet, dass nicht nur die Flexibilität als solche, sondern auch der Grad der Kontrolle die Fähigkeiten von Angestellten beeinflusst, familiären und beruflichen Anforderungen erfolgreich zu entsprechen (Abendroth und den Dulk 2011, S. 15).

Ein Genderaspekt aus der WLB ergibt sich hierbei dadurch, dass Frauen aktuell immer noch mehr Care-Arbeit übernehmen und somit mehr Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer guten WLB haben als Männer. Konflikte und Spannungen zwischen Anforderungen am Arbeitsplatz und Aufgaben zu Hause haben auf beide Geschlechter je eine andere Wirkung und können noch immer zur Diskriminierung von Frauen in der Arbeitswelt führen (Abendroth und den Dulk 2011, S.2).



### 2.3.3.5. Fazit zur Mikroebene

Zusammenfassend lassen sich aus den in diesem Abschnitt präsentierten, unterschiedlichen Forschungsergebnissen und -modellen folgende, **zentrale Lebensdimensionen oder Life Domains** festhalten (insbesondere Gross 2012; Bolte 1983; Ulrich und Wiese 2011, die mehrfach genannten Dimensionen sind fett gekennzeichnet):

- **Erwerbsarbeit, Beruf**, Erwerbsstatus, Leistung, Zeitstruktur
- Hausarbeit
- **Partnerschaft, Familie**, Beziehung zu den eigenen Kindern, Kindererziehung
- Beziehung zur Herkunftsfamilie
- **Soziale Beziehungen**
- Hobbys, Sport, Ehrenämter, Verbände, Freizeitgruppen
- **Gesundheit**, Liebe, Sexualität, Körper, Gefühl
- **Sinnsystem**

Zusammengefasst lassen sich folgende Einflussfaktoren aus der Literaturanalyse auf der Mikroebene auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben festhalten (die mehrfach genannten Dimensionen sind fett gekennzeichnet):

- **Zeit**
- **Anzahl** und Unterschiedlichkeit **von verschiedenen Rollen**
- **Erwerbsstatus, Karrierestatus, Arbeitspensum**, Art der Arbeit, inhaltliche Qualität der Arbeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes
- **Einkommen, Bildungshintergrund**
- **Möglichkeiten am Arbeitsplatz (Flexibilität und Kontrolle der Arbeitnehmenden über Arbeitsort und der Arbeitszeit/Autonomie, Mitgestaltungsmöglichkeiten etc.)**
- **Anforderungen am Arbeitsplatz**, psychische Belastung, Gesundheitsprogramme, (Zwangs-) Pausen, Weiterbildungen
- **Arbeitsplatzkultur, Unterstützung von Vorgesetzten** sowie wahrgenommene berufliche Unterstützung
- **Familienstand**, Alter und Anzahl von Kindern, Beschäftigungsgrad des Partners/der Partnerin
- **Private Unterstützung**: Gute Beziehung mit Familie und Freunden sowie wahrgenommene private Unterstützung
- Angebot und Finanzierung von Kinderbetreuung
- **Normen, Werte**, Einstellung zur WLB, Vorbilder, wahrgenommene (geschlechtsspezifische) Erwartungen
- **Persönliche Ressourcen**
  - **Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung**
  - **Zeitmanagement**: Fähigkeiten und Herangehensweisen zum Zeitmanagement und dem Schaffen von Strukturen
  - **Fähigkeit, den beruflichen und privaten Anforderungen** zu entsprechen, kognitive Strategien des Umgangs mit 'work' und 'life'
  - **Management der Übergänge/Grenzen** (boundary management), hierbei werden drei Formen der Lebensgestaltung unterschieden: segmentiert, integriert oder entgrenzt.
  - Umgang mit Änderungen im Lebensstil,
  - Umgang mit Erwartungen von andern

In vielen Ansätzen wird zwischen zwei Arten von Unterstützung (support) unterschieden, welche hilft, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren: der *instrumentale* und der *emotionalen Support*, beides gibt es sowohl *privat*:

- *emotional*: z. B. gute Beziehungen mit Familie und Freundeskreis
- *instrumental*: z. B. Kinderbetreuung

wie auch *beruflich*:

- *emotional*: z. B. gute Beziehungen mit Vorgesetzten
- *instrumental*: z. B. Möglichkeiten, das eigene Arbeitspensum selbst einzuteilen

Bei allen Formen der Unterstützung gilt es zwischen der tatsächlichen und der wahrgenommenen Unterstützung zu unterscheiden.

Ein Individuum hat verschiedene Möglichkeiten, mit dem Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben umzugehen. Es gibt dazu die Ansätze des *Konflikts* zwischen den beiden Bereichen, des *Enhancements*, des *Boundary Managements*, der *Balance* und des *Enrichments*.

Weitere für die Arbeit der Fachstelle UND allenfalls interessante Aspekte aus der Literaturanalyse auf der Mikroebene sind die Folgenden:

- Die Thematik des Herstellens der persönlichen WLB berührt Bedürfnisse auf den verschiedenen Ebenen. So greifen Ansätze der Lebenszufriedenheit emotionale auf. **Karriere und Gestaltungsspielraum** als Einflussfaktoren auf die WLB können als intellektuelle aufgefasst werden. Dagegen nimmt das **Sinnsystem** nach Gross (2012) Bezug auf Bedürfnisse auf der spirituellen Ebene.
- Bezüglich der Herausforderung, Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, ist immer auch der Gender-Aspekt wichtig. Für Frauen, besonders mit Kindern, stellt sich die Situation anders dar als für Männer. Frauen tragen immer noch die Hauptverantwortung für Care-Aufgaben. So können Politiken in Unternehmen, die eigentlich zur Förderung der WLB gedacht sind (z. B. Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit) einen negativen Effekt beispielsweise auf die Karriere haben und so zur Diskriminierung von Frauen in der Arbeitswelt führen (siehe z. B. Abendroth und den Dulk 2011; Lanfranchi 2014b).
- Die oben beschriebenen Modelle und Ansätze geben Auskunft über Aspekte zu den Querschnittsdimensionen Geschlecht, Bildung, Lebensphase, Berufsstatus, Lebensmodell und Weltanschauung.

### 3. Kleine Marktanalyse zu Zertifikaten und Prädikaten

---

#### 3.1. Vorgehen und Auswahl

In einer kleinen Marktanalyse wurden bestehende Schweizer Zertifikate und Prädikate (oder ähnliche Produkte) zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gleichstellung von Frau und Mann mit Bezug zu WLB zusammengetragen. Dabei wurden vorrangig Produkte aus der Deutschschweiz einbezogen, die jedoch teilweise auch in der französischsprachigen Schweiz verfügbar sind oder ohnehin über die Schweizer Grenze hinaus umgesetzt werden. Ausgehend von Zertifikaten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Gleichstellung wurden noch Produkte hinzugezogen, die aus der Sicht von WLB einen Beitrag leisten können.

Gesucht wurde nach Empfehlungen von Gleichstellungsfachstellen an Unternehmen (z. B. [www.vereinbarkeit.zh.ch](http://www.vereinbarkeit.zh.ch)) oder via Google (Stichworte: Prädikat, Zertifikat, Label sowie Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (VBF), WLB, Gesundheitsförderung). Nebst tatsächlicher Prädikate, Zertifikate oder Labels finden sich in der Marktanalyse auch Produkte, welche ein ähnliches Ziel verfolgen, aber nicht ganz so strukturiert sind (z. B. Online-Checks mit Massnahmenempfehlungen, Mitarbeitendenbefragung mit Massnahmenempfehlungen).

Zertifikate oder Prädikate sind eine Möglichkeit, wie Unternehmen auf strukturierte Weise zur Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen motiviert werden können. Damit können sie diese auch nach aussen tragen und somit ihre Arbeitgebenden-Attraktivität erhöhen. Ein ähnliches Ziel erfüllen auch unverbindliche (Online-) Checks, mit welchen Unternehmen sich anhand verschiedener Dimensionen einschätzen können oder auf diese Themen ausgerichtete Befragungen der Mitarbeitenden.



Zu den definierten Produkten wurden anhand der untenstehenden Kriterien Informationen zusammengetragen. Dabei dienen vor allem die bestehenden Webseiten als Informationsquellen. Da die verschiedenen Trägerschaften unterschiedlich transparent mit den Grundlagen zu ihren Produkten umgehen, sind gewisse Informationen nur punktuell verfügbar (z. B. genau untersuchte Dimensionen). Der Übersichtlichkeit halber wurden die Quellen (Internetseiten) jeweils summativ vermerkt. Vereinzelt wird auf spezifische Seiten verlinkt oder auf andere Quellen (Bücher, andere Online-Dokumente) verlinkt.

Die vollständige Darstellung aller Produkte entlang der folgenden Kriterien befindet sich im Anhang:

- Name
- Einsatzgebiet
- Existenz seit
- Trägerschaft
- Format
- Vorgehen
- Dimensionen
- Beteiligte
- Besonderes
- Quellen

Die folgende Tabelle (Abbildung 15) gibt einen Überblick über die Art der verschiedenen in die «Marktanalyse» einbezogenen Tools, eingeordnet nach verschiedenen Inhalten, die den Unternehmen geboten bzw. abverlangt werden:

	Informa- tionen	Selbsttest	Analyse	Bench- mark	Netzwerk	Beratung/ Begleitung	Zertifikat/ Label/ Prädikat/ Preis
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</b>							
Prädikat UND	x	(x)	x	x	(x)	x	x
Family Score	x	x	(x)	x	(x)	(x)	x
Vereinbarkeitssimulator	x	x	-	-	-	-	-
work & care	x	-	x	-	-	x	-
<b>Gleichstellung von Frau und Mann mit Bezug zu WLB</b>							
Gleichstellungs-Controlling	x	-	x	x	x	(x)	
DOIT-smart Gender Diversity Consulting	-	-	x	x	x	x	-
EDGE-Zertifikat	-	-	x	x	-	x	x
Gleichstellen.ch	x	(x)	-	(x)	-	(x)	-
Pro Egalität	x	x	(x)	-	-	-	-
<b>Weitere Zertifikate und Prädikate mit Bezug zu WLB</b>							
KMU-viral	x	x	x	-	-	-	-
Friendly Work Space	-	x	x	x	-	x	x
Gemeinwohl-Bilanz	-	x	x	x	(x)	x	x
Great Place to Work®	(x)	-	x	x	-	x	x

Abbildung 15: In die Marktanalyse einbezogene Tools

Im Anhang findet sich noch eine Ergänzung mit weiteren Produkten, welche älter oder aus dem Ausland sind, aber trotzdem für die weitere Arbeit als aufschlussreich erachtet werden.

### 3.2. Zusammenstellung der Themen in den Zertifikaten und Prädikaten

Dieses Teilkapitel gibt einen Überblick über die in den untersuchten Produkten (Zertifikate und Prädikate) erwähnten Themen, zuerst entlang der Produkten (jeweils eine Farbe pro Produkt) und danach entlang den Themen.

#### Nach Produkten

##### Produkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

#### Family Score

- Flexible Arbeitszeiten
- Überstunden kompensieren
- Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen
- Familiengerechte Ferienplanung
- Homeoffice-Möglichkeit
- Vorgesetzte berücksichtigen familiäre Situation
- Team berücksichtigt familiäre Situation
- Überstunden in den Ferien der Familienangehörigen kompensieren
- Vergünstigungen für Familienangehörige
- Zeit bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen
- Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen
- Teilzeitangebote
- Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben
- Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeitmitarbeitende
- Vaterschaftsurlaub
- Betriebsinterne Kita

#### Vereinbarkeitssimulator

- Flexible Arbeitszeiten
- Angepasste Arbeitsorganisation
- Flexibler Arbeitsort
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- Betriebsklima
- Personalentwicklung

#### Work & Care

- Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen  
(Anzahl, Aktualität, Alter, Geschlecht, Pensum)
- Art und Umfang der Pflegeleistungen
- Nutzung und Beurteilung der Angebote
- Auswirkungen auf die Berufstätigkeit
- Befindlichkeit der pflegenden Mitarbeitenden

##### Produkte zur Gleichstellung von Frau und Mann mit Bezug zu WLB

#### Gleichstellungs-Controlling

- Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im Unternehmen
- Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung
- Personalentwicklung, Weiterbildung, Karriereförderung
- Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf

- Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz
- Institutionalisierung von Chancengleichheit
- Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung

#### **DOIT-Smart**

- Strategie und Strukturen
- Rekrutierung und Arbeitgebermarke
- Leistung und Entwicklung
- Mütter, Väter und Mutterschaft
- Mentoring und Networking
- Kultur und Kommunikation
- Flexibles Arbeiten
- Gehalt

#### **EDGE**

- Public commitment to a strong gender balance across the talent pipeline
- Public commitment to pay equity
- Strong gender balance at all levels
- Equal Pay for Equivalent Work
- Recruitment & Promotion
- Leadership, Development, Training & Mentoring
- Flexible Working Arrangements
- Company Culture

#### **Gleichstellen.ch**

- Karriere
- Elternschaft
- Frauen- und Männerberufe
- Lohngleichheit
- Teilzeitarbeit
- Gleichstellungspolitik

#### **Pro Egalität**

- Bewerbungsverfahren, Stellenbesetzungen
- Formale Einführung in die Organisation, Integration ins Team
- Teamleitung und Führung
- Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben
- Berufliche Entwicklung und Karriere
- Bewertung und Anerkennung von Arbeitsleistungen
- Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen
- Leistungen für Kundinnen und Kunden
- Struktur und Kultur der Organisation

#### **Weitere Zertifikate und Prädikate mit Bezug zu WLB**

##### **kmu-vital**

- Betriebskultur
- Ergonomie
- Aufgabengestaltung
- Führung
- Absenzen

- Angebote/Infrastruktur
- Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
- Personalwesen
- Analyse Daten/Kennzahlen
- Nachhaltigkeit

#### **Friendly Work Space**

- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik
- Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation
- Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)
- Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Gesamtevaluation von betrieblichem Gesundheitsmanagement

#### **Gemeinwohl-Bilanz (C1 und 2)**

- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur
- Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz
- Diversität und Chancengleichheit
- Ausgestaltung des Verdienstes
- Ausgestaltung der Arbeitszeit
- Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und Work-Life-Balance

#### **Great Place to Work®**

- Glaubwürdigkeit – offene Kommunikation
- Glaubwürdigkeit – kompetente Führung
- Glaubwürdigkeit – integriertes Führungsverhalten
- Respekt – Förderung & Anerkennung
- Respekt – Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden
- Respekt – Fürsorge & Balance
- Fairness – ausgewogene Vergütung
- Fairness – Neutralität - keine Bevorzugung
- Fairness – Gerechtigkeit - keine Diskriminierung
- Teamgeist – Authentizität & Vertrautheit
- Teamgeist – freundliche Arbeitsatmosphäre
- Teamgeist – an einem Strang ziehen
- Stolz – auf die eigene Tätigkeit
- Stolz – auf die Arbeit des Teams
- Stolz – auf Leistungen des Unternehmens

#### **Nach Themen**

Ein möglicher Gruppierungsvorschlag

#### **Arbeitszeiten**

- Teilzeitarbeit
- Überstunden kompensieren
- Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen
- Teilzeitangebote
- Flexible Arbeitszeiten
- Ausgestaltung der Arbeitszeit
- Flexibles Arbeiten
  - > Örtlich und zeitlich
- Flexible Arbeitszeiten
  - > Flexibilität/Selbstbestimmung

### **Arbeitsort**

- Homeoffice-Möglichkeit
- Flexibler Arbeitsort
  - > Flexibilität/Selbstbestimmung
- Teamgeist – freundliche Arbeitsatmosphäre

### **Arbeitsorganisation**

- Aufgabengestaltung
- Angepasste Arbeitsorganisation
- Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen
  - Stolz - auf die eigene Tätigkeit

### **Abwesenheiten (Ferien, Urlaube, Krankheiten)**

- Absenzen
- Flexible Working Arrangements
  - Überstunden in den Ferien der Familienangehörigen kompensieren
  - Familiengerechte Ferienplanung
  - Vaterschaftsurlaub
  - Zeit bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen
    - > Rechtlich, Goodie

### **Finanzielle Unterstützung**

- Vergünstigungen für Familienangehörige

### **Kinderbetreuung**

- Betriebsinterne Kita
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung
  - > Unterstützung

### **Rekrutierung und Personalentwicklung**

- Karriere
  - Rekrutierung und Arbeitgebermarke
  - Leistung und Entwicklung
  - Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung
  - Personalentwicklung, Weiterbildung, Karriereförderung
- Personalentwicklung
  - Bewerbungsverfahren, Stellenbesetzungen
  - Berufliche Entwicklung und Karriere
  - Bewertung und Anerkennung von Arbeitsleistungen
    - > auch Entlohnung
- Personalwesen
  - Recruitment & Promotion
  - Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeitmitarbeitende
    - > Auch Arbeitszeit – Arbeitszeit als Querschnitt, als Merkmal und nicht als Massnahme
  - Respekt – Förderung & Anerkennung

### **Entlohnung**

- Ausgestaltung des Verdienstes
  - Gehalt
  - Public commitment to pay equity
- Lohngleichheit
  - Fairness – ausgewogene Vergütung

### Statistische Zahlen

- Analyse Daten/Kennzahlen
- Strong gender balance at all levels
- Frauen- und Männerberufe
- Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im Unternehmen
- Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen  
(Anzahl, Aktualität, Alter, Geschlecht, Pensum)
- Art und Umfang der Pflegeleistungen
- Wissen zu den Betreuungssituationen

### Kultur (interpersonelle Ebene)

- Vorgesetzte berücksichtigen familiäre Situation
- Team berücksichtigt familiäre Situation
- Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben
- Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz
- Company Culture
- Leadership, Development, Training & Mentoring
- Betriebsklima
- Betriebskultur
- Führung
- Teamleitung und Führung
- Formale Einführung in die Organisation, Integration ins Team
- Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen
- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur
- Kultur und Kommunikation
  - > Kann auch auf strukturelle Ebene abzielen
- Glaubwürdigkeit – offene Kommunikation
- Glaubwürdigkeit – kompetente Führung
- Glaubwürdigkeit – integriertes Führungsverhalten
- Respekt – Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden
- Respekt – Fürsorge & Balance
- Fairness – Neutralität – keine Bevorzugung
- Fairness – Gerechtigkeit – keine Diskriminierung
- Teamgeist – Authentizität & Vertrautheit
- Teamgeist – an einem Strang ziehen
- Stolz – auf die Arbeit des Teams
- Stolz – auf Leistungen des Unternehmens

### Verankerung (strukturelle Ebene)

- Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik
- Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)
- Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Gesamtevaluation von betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Institutionalisierung von Chancengleichheit
- Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung
- Public commitment to a strong gender balance across the talent pipeline
- Struktur und Kultur der Organisation
- Strategie und Strukturen

### Bewertung des Angebots

- Nutzung und Beurteilung der Angebote

#### **Auswirkungen auf die Berufstätigkeit**

- Auswirkungen auf die Berufstätigkeit

#### **Befindlichkeit**

- Befindlichkeit der pflegenden Mitarbeitenden

#### **Weitere**

- Mentoring und Networking
- Mütter, Väter und Mutterschaft
- Elternschaft
- Gleichstellungspolitik
- Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben
- Leistungen für Kundinnen und Kunden
- Ergonomie
- Angebote/Infrastruktur
- Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
- Nachhaltigkeit
- Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation
- Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz
- Diversität und Chancengleichheit
- Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und Work-Life-Balance

### **3.3. Synthese aus der kleinen Marktanalyse**

Im Überblick lassen sich folgende Erkenntnisse aus der eigentlichen Marktanalyse (vgl. Anhang) ableiten:

Die explorative Marktanalyse hat eine erhebliche Zahl und Vielfalt von in der Schweiz verwendeten Prädikaten, Zertifikaten oder ähnlichen Produkten ergeben. Die Öffnung der Analyse auf Checks (z. B. Pro Egalität) und breite Informationsangebote (z. B. gleichstellen.ch) erschwert die direkte Vergleichbarkeit der untersuchten Produkte.

Die untersuchten Produkte entstanden zwischen 2001 und 2018. Es können im Groben zwei Wellen der Entstehung festgestellt werden, die erste von 2007 bis 2010, die zweite in den Jahren 2016 bis 2018.

#### **Verwendete Rahmenbedingungen**

In Bezug auf die Kernfrage des vorliegenden Berichts stellen wir fest, dass aus Sicht der Marktanalyse folgende Rahmenbedingungen von den Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verwendet werden:

- Arbeitszeiten
- Arbeitsort
- Arbeitsorganisation
- Finanzielle Unterstützung
- Kinderbetreuung
- Rekrutierung und Personalentwicklung
- Entlohnung

Es wurden auch weitere Aspekte genannt, die man eher einer prozessualen Dimension zuordnen könnte. Dabei geht es beispielsweise um die statistischen Daten eines Unternehmens (z. B. Beschäftigungssituation von Frauen und Männern, Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen, ausgeglichene Geschlechtervertretung auf allen Ebenen) oder Fragen wie die **Kultur zur VBF** oder die **Verankerung des Themas** im Unternehmen. Unter Kultur wird subsummiert, was zwischen den Personen eines Unternehmens passiert (z. B. Führung, partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, Vorgesetzte/r und Team berücksichtigen familiäre Situation etc.). Die Verankerung betrifft

dabei eher die Verknüpfung mit der gesamten Unternehmensstrategie bzw. der Mainstreaming-Gedanke, dass die Frage der WLB durch das ganze Unternehmen hindurch gedacht wird. Die Gruppierung der verschiedenen Dimensionen ist ein möglicher Vorschlag. Eine trennscharfe Zuteilung ist nicht einfach zu machen. So gibt es Dimensionen, die sowohl zu den inhaltlichen Rahmenbedingungen zugeordnet werden können als auch eine Art prozessuale Rahmenbedingung sind (z. B. «Public Commitment zu pay equity» macht eine Aussage zur Lohngleichheit und zum öffentlichen Bekenntnis). Ein tieferer Blick hinter die zusammengestellten Dimensionen würde jeweils die Frage beantworten, wie mit den verschiedenen Rahmenbedingungen im Zertifikat umgegangen wird.

Festzuhalten ist die Erkenntnis, dass je nach Perspektive beispielsweise Teilzeitarbeit eine Querschnittsdimension ist. Das heisst, es kann spezifisch geschaut werden, wie es Teilzeitmitarbeitenden geht bzw. wie sich bestimmte Massnahmen auf Teilzeitmitarbeitende auswirken. Oder aber, Teilzeitarbeit wird als eine Massnahme gedacht, mit der die WLB für die Mitarbeitenden gepflegt werden kann.

#### Lebensinhalte/Querschnittsdimensionen

Auf der Ebene der berücksichtigten Lebensinhalte, welche auf der Basis der vorhandenen Informationen in die untersuchten Produkte einfließen, sind vor allem Elternschaft, also «Väter, Mütter, Mutterschaft» zu nennen. «work & care» analysiert die spezifische Lage von pflegenden Angehörigen sehr detailliert, indem auch zahlreiche Informationen zur Pflegesituation mit einbezogen werden. Mitarbeitende werden also in einer bestimmten Rolle angesprochen und es wird davon ausgegangen, dass Personen mit bestimmten Lebensinhalten (z. B. Kinder, pflegebedürftige Angehörige) besondere Bedürfnisse für die WLB haben. Die «Eigenwelt» wird insofern angeschaut, als dass es bei einigen Angeboten auch darum geht, wie das Angebot dem Nutzen der Mitarbeitenden entspricht und wie es der Bewältigung der WLB dient.

#### Wissenschaftliche Anbindung

Ein Grossteil der untersuchten Angebote nennen sich forschungsbasiert und werden in Zusammenarbeit mit oder gänzlich von einer Forschungsinstitution (z. B. Careum Forschung, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit) verantwortet. Über die genaue Verbindung von Forschung und Angebot sind meist nur wenige Angaben zu finden. Auch zeigen sich Unterschiede, ob ein Angebot kontinuierlich in den Forschungsprozess eingebunden ist (z. B. KMU-vital) oder zum Startpunkt des Angebotes ein Überblick über den Wissenschaftsstand oder ein konkretes Forschungsprojekt als Grundlage diente (z. B. work & care). Eine unmittelbare Verbindung zwischen Forschung und Produkt lässt sich nirgends festmachen, d.h., dass die Ergebnisse einer Unternehmensanalyse auch in die Forschung einfließen.

#### Umgang mit Transparenz

Die Informationen über die verschiedenen Angebote wurden mehrheitlich im Internet gesammelt. Es lässt sich hier ein unterschiedlicher Umgang mit der Transparenz der Grundlagen ausmachen. Während zu den Vorgehensschritten bei den meisten Angeboten recht detaillierte Informationen zu finden sind, finden sich nicht überall Angaben zu den untersuchten Dimensionen (flexible Arbeitszeit, Kinderbetreuung oder ähnliches). Gewisse Angebote versuchen hier die Brücke zwischen einem Zertifikat als Auszeichnung für einen bestimmten Stand oder bestimmte Bemühungen eines Unternehmens und einer Informationsplattform für alle interessierten Unternehmen zu schlagen (z. B. work & care, Family Score). Dabei wird mehrfach auch mit Praxisbeispielen und Unternehmensportraits gearbeitet.

#### Rolle der Kommunikation

Ebenfalls gehen die verschiedenen Angebote unterschiedlich mit der Kommunikation der Ergebnisse bzw. des gesamten Prozesses oder den Bemühungen um. Während mit einem offiziellen Label die Kommunikation nach innen und aussen als engagierter Arbeitgeber intendiert wird, wird an anderen Orten auch die Kommunikation an die Mitarbeitenden betont. Diese wird vielfach auch als analysiertes Kriterium mitgedacht.



Dabei gibt es auch Labels mit verschiedenen Stufen, z. B. Mitglied und bilanziertes Unternehmen in der Gemeinwohl-Ökonomie oder Family Score: familienfreundliches Unternehmen und Family Score Award. Dies ermöglicht den Unternehmen schon bald einen Zertifikatsstatus zu erreichen und mit weiteren (zusätzlichen) Bemühungen 'aufzusteigen'. Das EDGE-Zertifikat kennt sogar drei Schritte (Asses, Move, Lead), wobei der erste das öffentliche Commitment zu Gleichstellungsmaßnahmen ist.

Gewisse Angebote stellen auch Folien zur Verfügung, um das Thema im Unternehmen zu kommunizieren (z. B. KMU-vital) oder die Belegschaft zu sensibilisieren (z. B. gleichstellen.ch)

### Prozessuale Vorgaben

Die verschiedenen Zertifikate/Checks unterscheiden sich auch darin, welche prozessualen Vorgaben sie geben. Während beispielsweise Pro Egalität die Bedürfnisse und Wünsche zu einem gewissen Zeitpunkt abbildet und zur Definition von Massnahmen anregt, begleitet Gleichstellungs-Controlling Unternehmen über eine längere Zeit mit der Intention, das Thema zu verankern und beabsichtigte Massnahmen auch zu evaluieren sowie wieder neue davon abzuleiten. Andere, wie beispielsweise work & care, definieren eine gute Praxis im Umgang mit pflegenden Angehörigen als Zusammenspiel von Quantifizierung, Sensibilisierung und Support. Mehrere Produkte zielen also darauf ab, das Thema Familienfreundlichkeit, WLB usw. im Unternehmen strukturell zu verankern. Dabei ist insbesondere die Unterstützung der Führungsebenen sowie des HR-Managements gefragt. Mehrfach werden explizit Entscheide der Geschäftsleitung (Top Down) verlangt. Diejenigen Produkte, welche tatsächlich Zertifikate/Prädikate sind, haben alle eine begrenzte Gültigkeitsfrist. Diese dauert zwischen zwei und drei Jahren. Jedoch zielen Prozesse wie beispielsweise Gleichstellungs-Controlling mit strategischen Zielsetzungen auf einen Zeithorizont von bis zu fünf Jahren. Auch gehen viele Herangehensweisen von einem prozesshaften Vorgehen aus, wobei die Zertifikate und damit die Analysen jeweils in regelmässigen Abständen erneuert und wieder auf die aktuelle Situation angepasst werden.

### Einbezug der Personen und Institutionen

Der Einbezug von verschiedenen Personen ist je nach Produkt unterschiedlich. Wenn man auf den Einbezug der Mitarbeitenden schaut, werden diese beispielsweise bei Umfrage-Tools als Informationsgeber/innen angesehen. Teilweise werden sie auch gebeten, nicht nur ihre Situation zu schildern, sondern auch eine Einschätzung darüber zu geben, inwiefern die bestehenden Angebote für sie nützlich sind. Bei einzelnen Produkten können auch die Mitarbeitenden selbst eine Einschätzung über das Unternehmen abgeben bzw. die Situation für sich betrachten (z. B. Family Score) und dementsprechend auf das Unternehmen mit Anliegen zugehen (z. B. Vereinbarkeitssimulator). Auch die Geschäftsleitung spielt eine besondere Rolle, sowohl fürs grundsätzliche Commitment zum Start eines Prozesses wie auch für die Integration der verschiedenen Fragestellungen in die gesamte Unternehmensstrategie. Eine unterschiedliche Rolle spielen die (mittleren) Führungskräfte und deren Einbezug in die Prozesse. An mehreren Orten ist die Führung Thema in den Analysen. Jedoch wird in den verfügbaren Informationen auf die besondere Rolle der Führungskräfte und die damit zusammenhängenden Aufgaben/Anforderungen nur vereinzelt eingegangen (z. B. Gleichstellungs-Controlling, Friendly Work Space). Nebst der Führung spielt auch das Team an einzelnen Stellen eine Rolle. Das HR-Management wird vereinzelt als Statistik-Lieferant erwähnt bzw. ganz operativ als Schlüsselstelle für den Zugang zu den Mitarbeitenden (z. B. für Logins).

Die verschiedenen Produkte unterscheiden sich auch im Bezug externer Organisationen. Während Selbsttest-Tools (z. B. Family Score, Pro Egalität) kein Einbezug von externen Fachpersonen vorsehen – und dies teilweise auch proaktiv bewerben, gibt es Produkte, wo externe und unabhängige Auditoren vorgesehen sind (z. B. EDGE, Gemeinwohl-Bilanz). Dazwischen gibt es auch Angebote, wo die Trägerschaft direkt die Analysen, Berichterstattungen und Beratungen durchführt (z. B. DOIT-smart). Der Einbezug externer Stellen oder Produkte, wo Unternehmen durch einen Prozess begleitet werden (bspw. Prädikat der Fachstelle UND), sind jeweils kostspieliger.

### Fazit

Die Marktanalyse zeigt, dass es mehrere ähnliche Produkte wie das Prädikat der Fachstelle UND gibt. Die untersuchte Palette an Angeboten deckt verschiedene Anliegen ab, oder anders gesagt: verschiedene Teile eines laufenden **Prozesses** von **Sensibilisierung, Analyse, Massnahmendefinition, Durchführung, Evaluation und der Festlegung neuer Massnahmen**. Für das neue Modell stellt sich die Frage, worauf der neue Prozess ausgerichtet werden soll. Der Blick auf die untersuchten «Dimensionen» zeigt, dass alle in etwa mit den gleichen Kategorien arbeiten.

Es gilt jedoch zwischen den eher **prozessualen** Aspekten:

- **Kultur**
- **Verankerung/Mainstreaming**

Und den eher **inhaltlichen** Aspekten zu unterscheiden:

- **Arbeitszeit**
- **Arbeitsort**
- **Arbeitsorganisation**
- **Finanzielle Unterstützung**
- **Kinderbetreuung**
- **Rekrutierung und Personalentwicklung**
- **Entlöhnung**

Mehrere Produkte bieten den Arbeitnehmenden und Unternehmen Selbsttests<sup>14</sup> an. Anhand diesen können sie sich ein Bild zu den gestellten Fragen machen (Um was geht es bei VBF/WLB?).

## 4. **Synthese**

---

Das folgende Kapitel fasst wesentliche Erkenntnisse aus der Literatur- und Marktanalyse zusammen, welche für die Arbeit der Fachstelle UND im Rahmen ihres Projektes *Kriterien zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Revision der Arbeitsgrundlagen der Fachstelle UND* relevant sind. Es soll dabei die Hauptfragestellung beantwortet werden: **Was beinhaltet und beeinflusst die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?**

Das Kapitel beantwortet im ersten Schritt (4.1.), die Frage, was «Beruf und Privatleben» beinhaltet, indem sie die in der Literatur und bestehenden Zertifikaten häufig besprochenen Lebensinhalte und Bedürfnisse zusammenfasst. In einem zweiten Schritt (4.2.) wird der zweite Teil der Hauptfragestellung beantwortet, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beeinflusst bzw. welche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren in der Literatur und in bestehenden Zertifikaten am häufigsten besprochen werden.

### 4.1. **Lebensinhalte und Bedürfnisse**

Die in der aktuellen Literatur am häufigsten besprochenen Lebensbereiche sind die folgenden:

- **Eigenwelt/Sinnsystem**
- **Gesundheit/Körper/Sexualität**
- **Soziale Beziehungen: Familie/Partnerschaft/Beziehungen zu den eigenen Kindern/Beziehung zu der Herkunftsfamilie**
- **Beruf/Erwerb**
- **Gemeinwohl/Ehrenämter/Verbände**
- **Haushalt**

<sup>14</sup> Auf einen Vergleich der genutzten Möglichkeiten (Videos, Online-Tools, direkte Empfehlung etc.) wurde nun nicht weiter eingegangen. Beispielsweise kann man bei kmu-vital einen kurzen Selbsttest machen, danach gleich noch der Trägerschaft eine Nachricht zustellen und sich für den Newsletter anmelden.

Soll(Bedürfnisse)-Ist(Realität)-Vergleiche sind sowohl in der Literatur- als auch der Marktanalyse häufig anzutreffen, um eben gerade Diskrepanzen zwischen Wünschen/Zielen/Bedürfnissen mit dem aktuellen Zustand zu vergleichen, um Handlungsbedarf aufzuzeigen.

Verschiedene in der Marktanalyse untersuchte Tools arbeiten mit dem Soll-Ist-Vergleich und visualisieren die Ergebnisse eindrucksvoll (Abbildung 16 und Abbildung 17).

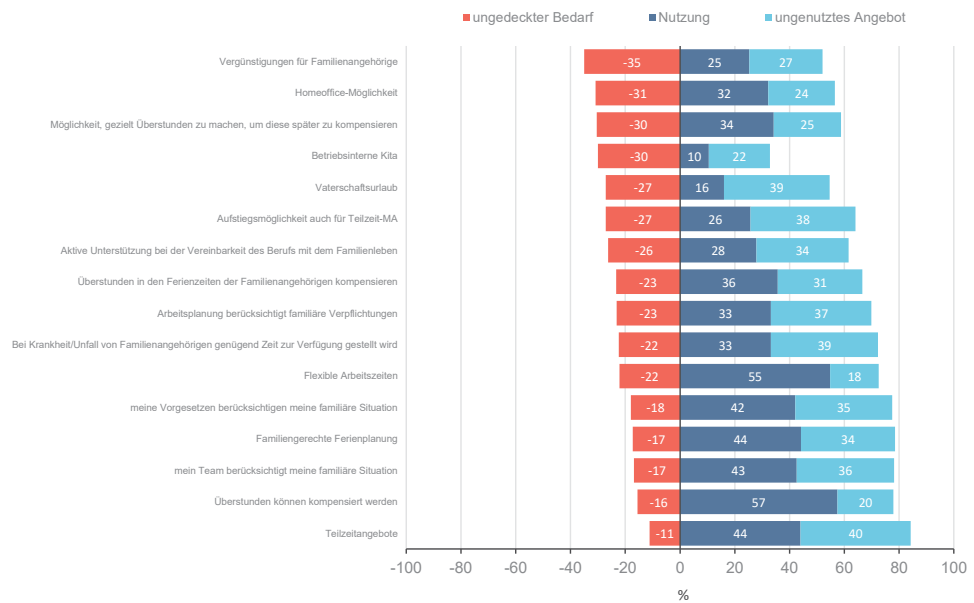


Abbildung 16: Effizienzanalyse des Family Score: gedeckter Bedarf, ungedeckter Bedarf/ungenutztes Angebot, Nutzung, ungenutztes Angebot

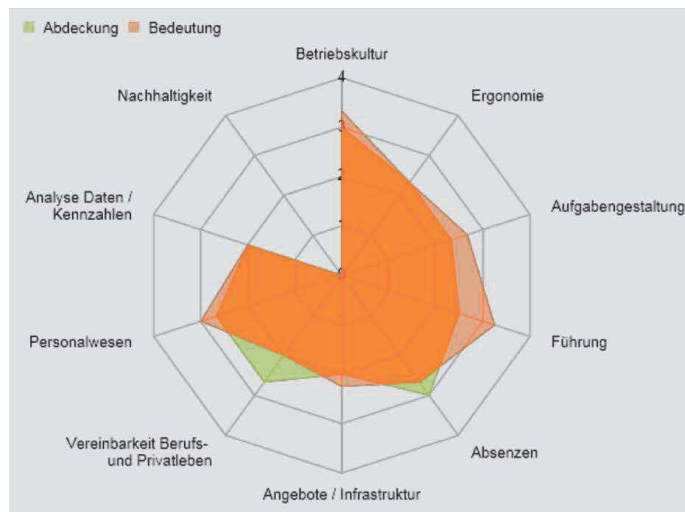


Abbildung 17: Ergebnisse des BGM-Checks von kmu-vital<sup>15</sup>, Abdeckung der Themen (nicht bis vollumfänglich), Bedeutung der Themen im Alltag (unbedeutend bis bedeutend)

<sup>15</sup> Beispiel basierend auf ein paar zufälligen Klicks.

Daraus ergeben sich dann unterschiedliche Darstellungsmöglichkeiten, bei kmu-vital gilt etwa: «Je mehr die orange Fläche über die grüne Fläche hinausragt, desto grösser ist in diesem Bereich das Handlungspotential».

Die Ergebnisse der Literaturrecherche (insbesondere Kapitel 2.3.3.) legen nahe, dass es neben der Möglichkeit der Vorstellung einer **Balance** von verschiedenen Lebensinhalten auch die Möglichkeit gibt, diese als **Konflikte** zu denken, oder aber als sich gegenseitig **verstärkend** bzw. **bereichernd**. Ebenso gibt es verschiedene Formen, die Grenzen zwischen den Bereichen zu denken (**segmentierend, integrierend** oder **entgrenzend**).

#### 4.2. Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

Im Folgenden fassen wir zentrale Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus der Literatur- und Marktanalyse zusammen. Dies entlang von drei in der Forschung gängigen gesellschaftlichen Ebenen:

- a. Rahmenbedingungen aus Wohlfahrtsstaat/Gesellschaft/Ökonomie (**Makroebene, Gesellschaft und Umwelt**), welche meist kaum beeinflussbar sind, sich jedoch oft teilweise auch von Kanton zu Kanton bzw. von Gemeinde zu Gemeinde unterscheiden.
- b. Rahmenbedingungen aus Unternehmen (**Mesoebene, Institution**);
- c. Einflussfaktoren auf der individuellen Ebene (**Mikroebene, Individuum**);

##### 4.2.1. Rahmenbedingungen auf der Makroebene

Die relevanten Rahmenbedingungen auf der Makroebene für die WLB, hier vor allem für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sind gemäss Literaturanalyse (v. a. Kapitel 2.3.1.):

###### Allgemein

System der sozialen Sicherung, öffentlichen Finanzen und Steuersystem (konkret z. B. Elterntarife), Arbeitsmarkt und Bildungspolitik

###### Konkret

- Staatliche Regelungen zur Länge der **Arbeitszeiten**, Arbeitszeitbeschränkungen, Länge der Schulzeiten
- Qualitativ hochstehende, öffentlich finanzierte und allgemein zugängliche **Kinderbetreuung**
- Individuelle Rechte auf eine grosszügige **Elternzeit/Mutter- und Vaterschaftsurlaub**
- **Kulturelle Leitbilder**, v. a. über Bewertung und Zuweisung zu bezahlter und unbezahlter Arbeit

##### 4.2.2. Rahmenbedingungen auf der Mesoebene

Rahmenbedingungen auf der Mesoebene (Unternehmen) für die WLB, die aus der Literatur- (v. a. Kapitel 2.3.2.) und Marktanalyse herausgearbeitet wurden, sind die folgenden:

Eher prozessuale Faktoren:

- **Verankerung/Mainstreaming von WLB**, Gendermainstreaming, Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement
- **emotional support: Unternehmenskultur**, unterstützendes Arbeitsklima
  - Information & Kommunikation & gegenseitige Bedürfnisse und Ansprüche klären
  - Sensibilität/Schulung der Vorgesetzten

Eher inhaltliche Faktoren:

- **structural support: Dienstleistungen (z. B. Kinderbetreuung)/finanzielle Unterstützung für Familien etc.**
- Handhabung der **Arbeitszeiten**:<sup>16</sup> Flexibel oder nicht? Kontrolle der Arbeitnehmenden über ihre Arbeitszeiten?
  - Handhabung der Teilzeitarbeit in Unternehmen (wichtig: Nichtvollzeitarbeitende müssen Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg haben)

- Flexibilität beim **Arbeitsort**: Telearbeit etc., Kontrolle der Arbeitnehmenden über ihre Arbeitszeiten?
- Handhabung der **Arbeitsorganisation**: Kontrolle der Arbeitnehmenden über die Arbeitsorganisation?
- **Rekrutierung und Personalentwicklung**, Karriere- und Laufbahnplanung, Weiterbildung, Netzwerke/Mentoring/Programme zum Wiedereinstieg
- **Entlohnung**, monetäre Vergütung

#### 4.2.3. Einflussfaktoren auf der Mikroebene

Die zentralen Einflussfaktoren der WLB auf der Mikroebene (vgl. Kapitel 2.3.3.) sind:

- **Anzahl und Unterschiedlichkeit von verschiedenen Rollen**
- **Normen, Werte, Einstellungen zur WLB, Vorbilder, (geschlechtsspezifische) Erwartungen**
- **Persönliche Ressourcen**:
  - Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung
  - Zeitmanagement
  - Fähigkeit, den Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen zu entsprechen
  - Management der Übergänge zwischen den Lebensbereichen
- **Einkommen**
- **Familienstand, Anzahl und Alter von Kindern, Beschäftigungsgrad des Partners/der Partnerin**
- **Private Unterstützung**
- **Geschlecht**
- **Migrationshintergrund**
- **Bildungshintergrund**
- **Alter, Lebensphase, «Generation»<sup>17</sup>**
- **Körperliche und psychische Verfasstheit**
- **Berufsstatus**

Insbesondere wichtig aus Sicht der Literatur sind **die persönlichen Ressourcen**, welche Personen in einem unterschiedlichen Grad mitbringen, um ihre WLB «zu managen». In der Literatur wird vielfach darauf Bezug genommen, wie wichtig **Selbstwirksamkeit, Autonomie und der Grad der Kontrolle über die eigene Situation, v. a. in Bezug auf die Bereiche Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation**, für eine gelingende WLB sind.<sup>18</sup>

Im Weiteren gilt es festzuhalten, dass viele Modelle aus der Arbeitspsychologie zwischen *wahrgenommener* und *effektiver* Unterstützung unterscheiden (etwa im Unternehmen, aber auch vom privaten Umfeld). Ähnlich wird teilweise (vgl. Kapitel 3) zwischen dem Bedarf und der Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Unternehmen unterschieden.

Viele Studien kommen zudem darauf zu sprechen, dass sich **für verschiedene Gruppen (z. B. Frauen, Männer, Personen mit und ohne Migrationshintergrund, unterschiedlichem Bildungsniveau etc.) die WLB-Frage je anders stellt**. Dies geht bis zur Frage, für wen WLB überhaupt ein Thema ist (siehe dazu u. a. Kapitel 2.2.).

<sup>16</sup> Monz (2018) zeigt: Wieviel Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird, hat Einfluss darauf, wieviel Zeit mit der Familie verbracht wird und umgekehrt (siehe Kapitel 2.3.1. Makroebene). Das könnte für Unternehmen im Hinblick auf den Umgang mit der Arbeitszeit bedeuten, dass sie aktiv in die Gestaltung der Arbeitszeit eingreifen müssen (z. B. stärkere Arbeitszeitbeschränkung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), wenn sie ihren Mitarbeitenden mehr Zeit mit der Familie ermöglichen bzw. einen Beitrag zur Geschlechtergleichstellung leisten möchten. Dies wird durch Ciccia und Bleijenbergh (2014) bestätigt.

<sup>17</sup> Im Bereich der künftigen, erfolgreichen Arbeitsbedingungen wird vielfach mit dem Konzept verschiedener Generationen gearbeitet und etwa postuliert, dass die «Generation Y» am Arbeitsplatz andere Werte pflegt als frühere Generationen und dass gerade der Wert einer guten WLB bei der Auswahl einer Arbeitsstelle hoch gewichtet wird.

<sup>18</sup> In erster Linie betrifft es die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und deren positiven Einfluss auf die WLB. Jedoch ist der Faktor des Handlungsspielraums auch aus der Sicht des Unternehmens gegenüber Rahmenbedingungen auf der Makro-Ebene (rechtlich oder auch kultureller Art) denkbar. Weiterführend gedacht, geht es in vielen Fällen darum, woraus/wodurch die Mitarbeitenden und die Unternehmen Handlungsfähigkeit generieren können, um ihre Situation zu verbessern.

Klar wird aus unserer Analyse, **dass unterschiedliche Massnahmen zur Verbesserung der WLB für unterschiedliche Personengruppen unterschiedliche Effekte haben können.**

Diverse Forschungen und Modelle verweisen auf die Wichtigkeit, dass Lebens- und Berufsphasen miteinander in Einklang gebracht werden (vgl. *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* oder *Employee Live Cycle*, Kapitel 2.3.2.).

## 5. Literaturverzeichnis

---

- Abendroth, Anja-Kristin; den Dulk, Laura (2011): Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. In: *Work, Employment and Society* 25 (2), S. 234–256. DOI: 10.1177/0950017011398892.
- Abendroth, Anja-Kristin; Pausch, Stephanie (2018): German fathers and their preferences for shorter working hours for family reasons. In: *Community, Work & Family* 21 (4), S. 463–481. DOI: 10.1080/13668803.2017.1356805.
- Alemann, Annette von; Beaufaÿs, Sandra; Kortendiek, Beate (Hg.) (2017): Alte neue Ungleichheiten? Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich (Gender Sonderheft, 4). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4751255>.
- Alemann, Annette von; Oechsle, Mechtild (2017): Vereinbarkeit und Work-Life-Balance: Forschungen zu Erwerbsarbeit, Lebensführung und Geschlecht. In: Beate Kortendiek, Birgit Riegraf und Katja Sabisch (Hg.): *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*, Bd. 63. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–10.
- Altintas, Evrim; Sullivan, Oriel (2017): Trends in Fathers' Contribution to Housework and Childcare under Different Welfare Policy Regimes. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 24 (1), S. 81–108. DOI: 10.1093/sp/jxw007.
- Bankl, Markus (2017): Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz. In: Bernhard Rosenberger (Hg.): *Modernes Personalmanagement. Strategisch – Operativ – Systemisch*, S. 306–314.
- Başlevent, Cem and Hasan Kirmanoğlu (2014): The Impact of Deviations from Desired Hours of Work on the Life Satisfaction of Employees. In: *Social Indicators Research* 118 (1), S. 33–43.
- Baumgarten, Diana; Wehner, Nina; Maihofer, Andrea; Schwiter, Karin (2016): «Wenn Vater, dann will ich Teilzeit arbeiten». Die Verknüpfung von Berufs- und Familienvorstellungen bei 30-jährigen Männern aus der deutschsprachigen Schweiz. In: *Gender Sonderheft* (4), S. 76–91.
- Beham, Barbara; Drobnič, Sonja; Präg, Patrick; Baierl, Andreas; Eckner, Janin (2018): Part-time work and gender inequality in Europe: a comparative analysis of satisfaction with work-life balance. In: *European Societies* 2010 (46), S. 1–25. DOI: 10.1080/14616696.2018.1473627.
- Behrens, Doris A.; Kreimer, Margareta; Mucke, Maria; Franz, Nele Elisa (Hg.) (2018): *Familie – Beruf – Karriere. Daten, Analysen und Instrumente zur Vereinbarkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12504-2>.
- Beigi, Mina; Shirmohammadi, Melika; Stewart, Jim (2018): Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics. In: *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT REVIEW* 17 (3), S. 314–336.
- Bennett, Misty M.; Beehr, Terry A.; Ivanitskaya, Lana V. (2017): Work-family conflict: differences across generations and life cycles. In: *Journal of Managerial Psychology* 32 (4), S. 314–332. DOI: 10.1108/JMP-06-2016-0192.
- Bergen, Matthias von (2014): Rezension vom 19.06.2014 zu: Sigrid Leitner: *Varianten von Familialismus. Eine historisch vergleichende Analyse der Kinderbetreuungs- und Altenpflegepolitiken in kontinentaleuropäischen Wohlfahrtsstaaten*. Duncker & Humblot (Berlin) 2013. socialnet Rezensionen. Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/rezensionen/15361.php>, zuletzt geprüft am 28.09.2018.
- Bischofberger, Iren; Radvanszky, Andrea; van Holten, Karin (2013): Berufstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren. In: *Who cares? : Pflege und Solidarität in der alternden Gesellschaft*. Zürich: Seismo, S. 162–184.
- Bloom, Nick; Tobias Kretschmer, John van Reenen (2011): ARE FAMILY-FRIENDLY WORK-PLACE PRACTICES A VALUABLE FIRM RESOURCE? In: *Strategic Management Journal* 32 (4), S. 343–367.
- Böhle, Fritz (2018): Arbeit und Belastung. In: Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen*. 2. Auflage 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer, S. 59–98.



- Brough, Paula; Timms, Carolyn; O'Driscoll, Michael P.; Kalliath, Thomas; Siu, Oi-Ling; Sit, Cindy; Lo, Danny (2014): Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. In: *The International Journal of Human Resource Management* 25 (19), S. 2724–2744. DOI: 10.1080/09585192.2014.899262.
- Bürgisser, Margret (2017): Partnerschaftliche Rollenteilung. Ein Erfolgsmodell. 1. Auflage. Bern: hep.
- Campbell Clark, Sue (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. In: *Human Relations* 53 (6), S. 747–770.
- Carvalho, Vânia Sofia; Chambel, Maria José (2014): Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High Performance Work System and Job Characteristics. In: *Social Indicators Research* 119 (1).
- Chan, Xi Wen; Kalliath, Thomas; Brough, Paula; Siu, Oi-Ling; O'Driscoll, Michael P.; Timms, Carolyn (2016): Work-family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work-life balance. In: *The International Journal of Human Resource Management* 27 (15), S. 1755–1776. DOI: 10.1080/09585192.2015.1075574.
- Ciccia, R.; Bleijenbergh, I. (2014): After the Male Breadwinner Model? Childcare Services and the Division of Labor in European Countries. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 21 (1), S. 50–79. DOI: 10.1093/sp/jxu002.
- Clare, Lyonette (2015): Part-time work, work-life balance and gender equality. In: *Journal of Social Welfare and Family Law* 37 (3), S. 321–333. DOI: 10.1080/09649069.2015.1081225.
- Clark, Clair; Gallagher, Sally K. (2017): The influence of state maternity leave policies on US mothers' employment. In: *Community, Work & Family* 20 (4), S. 459–478. DOI: 10.1080/13668803.2016.1227769.
- Cruz, Disraelly; Meisenbach, Rebecca (2018): Expanding role boundary management theory: How volunteering highlights contextually shifting strategies and collapsing work-life role boundaries. In: *Human Relations* 71 (2), S. 182–205. DOI: 10.1177/0018726717718917.
- Cukrowska-Torzewska, Ewa (2017): Cross-Country Evidence on Motherhood Employment and Wage Gaps: The Role of Work-Family Policies and Their Interaction. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 24 (2), S. 178–220. DOI: 10.1093/sp/jxx004.
- Collatz, A. und Gudat, K. (2011): Work-Life-Balance. Praxis der Personalpsychologie – Band 25. Göttingen: Hogrefe.
- Dallinger, Ursula (2016): Sozialpolitik im internationalen Vergleich. Konstanz: UVK.
- Daverth, Gwen; Hyde, Paula; Cassell, Catherine (2016): Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support. In: *The International Journal of Human Resource Management* 27 (15), S. 1710–1729. DOI: 10.1080/09585192.2015.1075567.
- Diezinger, Angelika (2010): Alltägliche Lebensführung: Die Eigenlogik alltäglichen Handelns. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden und Empirie*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 228–233.
- Dilger, Alexander, Gerlach, Irene, Schneider, Helmut (Hg.) (2007): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Drobnič, Sonja; Barbara Beham and Patrick Präg (2010): Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe. In: *Social Indicators Research* 99 (2), S. 205–225.
- Ellwart, Thomas; Udo Konradt (2011): Formative Versus Reflective Measurement: An Illustration Using Work-Family Balance. In: *The Journal of Psychology* 145 (5), S. 391–417. Online verfügbar unter <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223980.2011.580388>.
- Ezzedeen, Souha R.; Zikic, Jelena (2017): Finding Balance Amid Boundarylessness: An Interpretive Study of Entrepreneurial Work-Life Balance and Boundary Management. In: *Journal of Family Issues* 38 (11), S. 1546–1576. DOI: 10.1177/0192513X15600731.
- Fachstelle UND (2018a): Strategische Entwicklung. Unveröffentlichtes Arbeitspapier
- Fachstelle UND (2018b): Life-Balance\_Modell\_v3. Unveröffentlichtes Arbeitsdokument
- Fachstelle UND (2018c): Musterfirma. Standortbericht mit Empfehlungen der Fachstelle UND. KMU-Check. Unveröffentlichtes und anonymisiertes Dokument.
- Fraser, Nancy (1994): After the Family Wage: Gender Equity and the Welfare State. In: *Political Theory* 22 (4), S. 591–618.



- Fuchs, Gesine (2018): Gleichstellungspolitik in der Schweiz. Einführung in ein Umstrittenes Politikfeld. Leverkusen-Opladen: Barbara Budrich-Esser. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5326865>.
- Funder, Maria (Hg.) (2013): The Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos.
- Funder, Maria und Florian May (2013). Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos, In Funder, Maria (Hg.) (2013): The Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 195–224.
- Galinsky, Ellen; Sakai, Kelly; Wigton, Tyler (2011): Workplace flexibility: from research to action. In: *Future Child* 21 (2), S. 141–161.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Beutell, Nicholas J. (1985): Sources of Conflict between Work and Family Roles. In: *The Academy of Management Review* 10 (1), S. 76–88.
- Gross, Werner (2012): Work-Life-Balance. In: *Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin: Springer, S. 147–156.
- Gründler, Sabine; Jürgen Dorbritz, Detlev Lück; Robert Naderi; Kerstin Ruckdeschel; Kathrin Schiefer; Norbert Schneider (2013): Familienleitbilder. Vorstellungen, Meinungen, Erwartungen. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Grzywacz, Joseph (2016): Work, Family and Employee Health.
- Grzywacz, Joseph; Butler, Adam B. (2008): Work-family conflict. In: Julian Barling, Stewart R Clegg, Cary L Cooper. *Handbook of Organizational Behaviour*, S. 97–109.
- Grzywacz, Joseph G.; Carlson, Dawn S. (2007): Conceptualizing Work-Family-Balance: Implications for Practice and Research. In: *Advances in Developing Human Resources* 9 (4), S. 455–471.
- Haas, Linda; Hwang, C. Philip (2016): “It’s About Time!”: Company Support for Fathers’ Entitlement to Reduced Work Hours in Sweden. In: *Social Politics* 23 (1), S. 142–167.
- Häusermann, Silja und Kübler, Daniel (2011): Policy frames and coalition dynamics in the recent reforms of Swiss family policy. In: *German policy studies* 6 (3), S. 163–194.
- Heidi Stutz, Livia Bannwart, Victor Legler (2017): Familienberichte, Familienleitbilder und Familienkonzepte der Kantone. Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 1/17. Bern.
- Higgins, Christopher; Duxbury, Linda; Julien, Mark (2014): The relationship between work arrangements and work-family conflict. In: *Work* 48 (1), S. 69–81.
- Hochschild, Arlie Russell (2007): Through the Crack of the Time Bind: From Market Management to Family Management. In: *Anthropology of Work Review* 28 (1), S. 1–8. DOI: 10.1525/awr.2007.28.1.1.
- Hodapp, Marion; Peuß, Martin (2014): Der Berufs-Lebensbaum. Ein strategischer Ansatz zur lebensphasenorientierten Personalpolitik und ein ganzheitliches Modell der individuellen Karriere- und Lebenslaufbahn im demografischen Wandel. In: *Lebensphasenorientierte Personalpolitik : Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin [u.a.]: Springer Gabler, S. 191–202.
- Jain, Sarika; Nair, Shreekumar K. (2013): Research on Work- Family Balance: A Review. In: *Business Perspectives and Research* (July-December 2013), S. 43–58.
- Jurczyk, K./Voß, G. G./Wehrich, Margit (2016): Alltägliche Lebensführung – theoretische und zeitdiagnostische Potentiale eines subjektorientierten Konzepts. In: Alleweldt, E./Röcke, A./Steinbicker, J.(Hg.): *Lebensführung heute - Klasse, Bildung, Individualität*. München: Beltz Juventa, S. 53–87.
- Kaufman, Gayle (2018): Barriers to equality: why British fathers do not use parental leave. In: *Community, Work & Family* 21 (3), S. 310–325. DOI: 10.1080/13668803.2017.1307806.
- Kelly, Erin L.; Phyllis Moen, J. Michael Oakes, Wen Fan, Cassandra Okechukwu, Kelly D. Davis, Leslie B. Hammer, Ellen Ernst Kossek, Rosalind Berkowitz King, Ginger C. Hanson, Frank Mierzwa, Lynne M. Casper (2014): Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. In: *American Sociological Review* 79 (3), S. 485–516.
- Knobloch, Ulrike (2013): Sorgekrise. Ein Handbuchartikel. In: *Denknetz* (Hg.): *Care statt Crash. Sorgeökonomie und die Überwindung des Kapitalismus*. Zürich: Edition 8, S. 24–32.
- Kornrich, Sabrina; Eger, Maureen A. (2016): Family Life in Context: Men and Women’s Perceptions of Fairness and Satisfaction Across Thirty Countries. In: *Social Politics* 23 (1), S. 40–69.

- Kübler, Daniel (2007): Understanding the Recent Expansion of Swiss Family Policy: An Idea-Centred Approach. In: *J. Soc. Pol.* 36 (02), S. 217–237. DOI: 10.1017/S0047279406000572.
- Lanfranconi, Lucia M. (2014a): Geschlechtergleichstellung durch Wirtschaftsnutzendiskurs? Eine qualitative Untersuchung (un-)gleichheitsgenerierender Massnahmen in der Umsetzung des Schweizerischen Gleichstellungsgesetzes aus diskursiver und geschlechtersensibler Perspektive. Dissertation. Universität Fribourg, Fribourg. Online verfügbar unter [http://gleichstellen.ch/src/downloads/A4\\_Lanfranconi\\_Dissertation\\_30.Juli\\_DEF.pdf](http://gleichstellen.ch/src/downloads/A4_Lanfranconi_Dissertation_30.Juli_DEF.pdf).
- Lanfranconi, Lucia M.; Valarino, Isabel (2014b): Gender equality and parental leave policies in Switzerland: A discursive and feminist perspective. In: *Critical Social Policy* 34 (4), S. 538–560. DOI: 10.1177/0261018314536132.
- Lanfranconi, Lucia Marina (2014c): Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik. In: *Gender* 6 (1), S. 93–110. DOI: 10.3224/gender.v6i1.18112.
- Larsson, Jörgen; Björk, Sofia (2017): Swedish fathers choosing part-time work. In: *Community, Work & Family* 20 (2), S. 142–161. DOI: 10.1080/13668803.2015.1089839.
- Lee, Dong-Jin; Sirgy, M. Joseph (2018): What Do People Do to Achieve Work-Life Balance? A Formative Conceptualization to Help Develop a Metric for Large-Scale Quality-of-Life Surveys. In: *SOCIAL INDICATORS RESEARCH* 138 (2), S. 771–791.
- Leitner, Sigrid (2003): Varieties of familialism: The caring function of the family in comparative perspective. In: *European Societies* 5 (4), S. 353–375. DOI: 10.1080/1461669032000127642.
- Leitner, Sigrid (2009): Von den Nachbarn lernen? Care-Regime in Deutschland, Österreich und Frankreich. In: *WSI Mitteilungen* (7).
- Leitner, Sigrid (2013): Varianten von Familialismus. Eine historisch vergleichende Analyse der Kinderbetreuungs- und Altenpflegepolitiken in kontinentaleuropäischen Wohlfahrtsstaaten. 1. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot (Sozialpolitische Schriften, 91). Online verfügbar unter <http://elibrary.duncker-humblot.de/9783428540983/U1>.
- McDowall, Almuth, Allison Lindsay (2014): Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. In: *Journal of Business and Psychology* 29 (3), S. 397–411.
- Monz, Anna (2018): Mobile Arbeit, mobile Eltern: Körperliche und virtuelle Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden (Körperliche und virtuelle Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern).
- Müller, Franziska; Balthasar, Andreas (2014): 6 Argumente für ein Steuer- und Sozialtransfersystem, das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert. Hg. v. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten. Luzern.
- Nabergoj, Anja Svetina; Pahor, Marko (2016): Family-friendly workplace: An analysis of organizational effects in the transition economy. In: *Journal of East European Management Studies* 21 (3), S. 352–373.
- O'Brien, Margaret; Wall, Karin (Hg.) (2017): Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality. Fathers on Leave Alone. Cham: Springer International Publishing (6).
- OECD (2016): Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf.
- Oechsle, Mechtild (2010): Work-Life-Balance: Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Geschlecht & Gesellschaft, 35).
- Oliver, R. J.; Matzke, M. (2014): Childcare Expansion in Conservative Welfare States: Policy Legacies and the Politics of Decentralized Implementation in Germany and Italy. In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 21 (2), S. 167–193. DOI: 10.1093/sp/jxu001.
- Ostendorp, Anja; Nentwich, Julia C.: Im Wettbewerb um «Familienfreundlichkeit». Konstruktionen familienfreundlicher Wirklichkeiten zwischen gleichstellerischen Idealen und pragmatischer Machbarkeit 2005. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/18359/1/2005-3-ostendorp-nentwich.pdf>.

- Pfau-Effinger, Birgit (2008): Cultural change and path departure: the example of family policies in conservative welfare states. In: Wim van Oorschot, Michael Opielka und Birgit Pfau-Effinger (Hg.): *Cul-ture and Welfare State*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 185–204.
- Rapoport, Rhona; Lotte Bailyn, Joyce K. Fletcher and Bettye H. Pruitt (Hg.) (2002): *Beyond Work Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*: John Wiley & Sons Inc.
- Rashawn Ray, Pamela Braboy Jackson (2013): Intersectionality and Work–Family Balance: A Study of Black, White, and Mexican-american Adults. In: Marla H. Kohlman, Dana B. Krieg und Bette J. Dickerson (Hg.): *Notions of family. Intersectional perspectives*. 1. ed. Bradford: Emerald Group Publishing Limited (Advances in gender research, v. 17), S. 241–262.
- Rexroth, Miriam; Peters, Anna; Sonntag, Karlheinz (2012): Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes «Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur der Unternehmens». In: *Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt : Chancen nutzen - Risiken minimieren*. Berlin: Springer, S. 131–138.
- Rost, Harald (2004): *Work-Life-Balance: neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*. Opladen: Barbara Budrich-Esser.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.) (2014): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (IBE-Reihe).
- Ruppner, Leah (2013): Conflict Between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures. In: *Social Indicators Research* 110 (1), S. 327–347.
- Schmid, Tina; Kriesi, Irène; Buchmann, Marlis (2011): Wer nutzt familienergänzende Kinderbetreuung? Die Betreuungssituation 6-jähriger Kinder in der Schweiz. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 37 (1), S. 9–32.
- Schneider, Barbara (2011): The Human Face of Workplace Flexibility. In: *American Academy of Political and Social Sciences* 638, S. 103–122.
- Shockley, Kristen M.; Shen, Winny; Johnson, Ryan C. (Hg.) (2018): *The Cambridge Handbook of the Global Work-Family Interface*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sirgy, M. Joseph; Lee, Dong-Jin (2016): Work-Life Balance: A Quality-of-Life Model. In: *Applied Research Quality Life* 11 (4), S. 1059–1082. DOI: 10.1007/s11482-015-9419-6.
- Stamm, Margrit (2017): «Neue Väter»: Mythen und empirische Fakten. In: *Psychologie und Erziehung* 43 (1), S. 10–15.
- Stern, Susanne; Gschwend, Eva; Iten, Rolf; Schwab Cammarano, Stephanie (2018): *Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen*. Zürich: INFRAS/Jacobs Foundation.
- Strecker, Melanie Marina (2016): *Organisationale Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Untersuchung zentraler Zusammenhänge aus Topmanagement- und interkultureller Perspektive*. 1. Aufl. 2016 (Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11839-6>.
- Tervola, Jussi; Duvander, Ann-Zofie; Mussino, Eleonora (2017): Promoting Parental Leave for Immigrant Fathers—What Role Does Policy Play? In: *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 24 (3), S. 269–297. DOI: 10.1093/sp/jxx006.
- Thévenon, Olivier (2011): Family policies in OECD countries. A comparative analysis. In: *Population and development review* 37 (1), S. 57–87.
- Träger, Thomas (2015): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Und die tragende Rolle des Wissensmanagements. In: *Wissensmanagement : das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung und Collaboration* 17 (3), S. 18–20.
- Turner, Michelle; Lingard, Helen (2016): Work–life fit: identification of demand and resource typologies within a systems framework \*. In: *Construction Management and Economics* 34 (6), S. 377–392. DOI: 10.1080/01446193.2016.1200737.
- Ulich, Eberhard; Wiese, Bettina S. (2011): *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2>.
- Wall, Karin; O'Brien, Margaret (2017): Discussion and Conclusions. In: Margaret O'Brien und Karin Wall (Hg.): *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality. Fathers on Leave Alone*. Cham: Springer International Publishing (6), S. 257–266.

- Waumsley, Julie A.; Houston, Diane M.; Marks, Gillian (2010): What about Us? Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children. In: *RES* 2 (2). DOI: 10.5539/res.v2n2p3.
- Wheatley, Dan (2012): Work life balance, travel to work, and the dual career household. In: *Personnel Review* 41 (6), S. 813–831. DOI: 10.1108/00483481211263764.
- Wiese, Bettina S. (2015): Work-Life-Balance. In: Klaus Moser (Hg.): *Wirtschaftspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 227–244.
- Williams, Joan C.; Berdahl, Jennifer L.; Vandello, Joseph A. (2016): Beyond Work-Life «Integration». In: *Annual review of psychology* 67, S. 515–539. DOI: 10.1146/annurev-psych-122414-033710.

## 6. Anhang

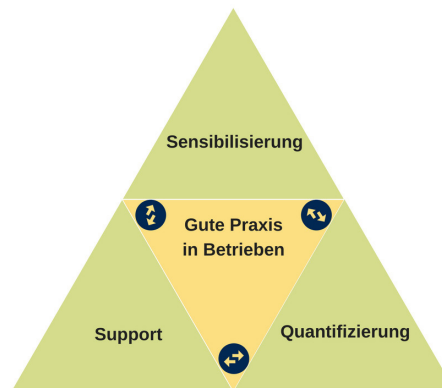
### 6.1. Zertifikate und Prädikate zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

#### Prädikat «Familie UND Beruf»

<b>Name:</b>	<b>Prädikat «Familie UND Beruf»</b> <a href="http://www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-familie-und-beruf/">http://www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-familie-und-beruf/</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Schweizweit (UND hat auch ein Ableger in der Romandie)
<b>Seit:</b>	2007
<b>Trägerschaft:</b>	Fachstelle UND
<b>Format:</b>	«Mit dem Prädikat «Familie UND Beruf» zeichnet die Fachstelle UND Unternehmen aus, die Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben sowie zur Gleichstellung von Frau und Mann erfolgreich umsetzen.»
<b>Vorgehen:</b>	«Um das Prädikat «Familie UND Beruf» der Fachstelle UND zu erhalten, muss ein Unternehmen seine personalpolitischen Grundsätze und Leistungen auf Vereinbarkeit und Gleichstellung prüfen lassen, sie zielgerichtet optimieren und strukturell verankern. Voraussetzung ist ein abgeschlossenes UND Audit Plus. Darauf aufbauend beginnen Sie gemeinsam mit der Fachstelle UND einen dauerhaften Controlling-Prozess, der mit einem Umsetzungsworkshop startet.»  Das UND Audit analysiert und bewertet die betrieblichen Rahmenbedingungen mit dem UND-Kriterienkatalog (68 Kriterien in neuen Handlungsfeldern). Für das UND Audit Plus werden zusätzlich die Führungs- und Unternehmenskultur analysiert und vor Ort Gespräche mit Kader und Mitarbeitenden geführt. Ein umfassender Bericht mit Empfehlungen für Zielsetzungen und Massnahmen wird erstellt und präsentiert.  Wiederholung alle 3 Jahre
<b>Dimensionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Struktur/Rahmen</li> <li>– Personalrekrutierung</li> <li>– Arbeitszeit</li> <li>– Betreuungsleistungen</li> <li>– Autonomie</li> <li>– Lohnpolitik</li> <li>– Arbeitsinhalt</li> <li>– Personalentwicklung</li> <li>– Kultur/Führung</li> </ul>
<b>Beteiligte:</b>	Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Mitarbeitende
<b>Quellen:</b>	<a href="http://www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-familie-und-beruf/">http://www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-familie-und-beruf/</a>

#### Work & Care: Betriebliche Online-Umfrage

<b>Name:</b>	Betriebliche Online-Umfrage <a href="http://www.workandcare.ch/umfrage">http://www.workandcare.ch/umfrage</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	v. a. Deutschschweiz (Umfrage ist auf Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch möglich, weitere Sprachen auf Anfrage)
<b>Seit:</b>	Programm «work & care» seit 2007, 2008–2012 forschungshalber 6 Umfragen durchgeführt
<b>Trägerschaft:</b>	Careum Forschung/Programm «work & care»
<b>Format</b>	Die branchenabhängige Online-Umfrage ermöglicht es den Betrieben, mittels Quantifizierung der von Mitarbeitenden geleisteten Pflege- und Betreuungsarbeit in Familie und Partnerschaft erheben zu lassen. Daneben bietet Careum Forschung auch eine Portrait-Broschüre mit 15 berufstätigen pflegenden Angehörigen sowie Kurzfilme zur Sensibilisierung. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche steht zusätzlich zur Verfügung.



Das «magische Dreieck» von guter «work & care»-Praxis in Betrieben besteht aus Sensibilisierung (DVD, Broschüren, Intranet), Support (Sozial-/Personalberatung intern und extern, Care Management) und Quantifizierung (betriebliche Online-Umfrage).

Das «magische Dreieck» von guter «work & care»-Praxis (ohne Datum).  
Gefunden unter: <http://www.workandcare.ch/facts-figures>

Die Umfrage ist branchenunabhängig in grossen und kleineren Betrieben einsetzbar.

Die Umfrage leistet eine faktenbasierte Diskussionsgrundlage für Führungspersonen, HR-Verantwortliche und Angestellte und dient der firmeninternen Sensibilisierung zum Thema «work & care». Sie ist forschungsbasiert und ist ausgehend von Forschungsprojekten zu pflegenden Angehörigen.

«Die Umfrage kann sowohl alle Mitarbeitenden einer Firma oder Organisation als auch einen einzelnen Bereich umfassen. Je breiter die Datenbasis ist, desto höher ist die Aussagekraft der Ergebnisse.»

«Insgesamt ist für die Umfrage mit einem Zeitrahmen von rund fünf Monaten zu rechnen:

- Offerten-Gespräch und Vertrag
- Vorbereitungszeit: 2 Monate inkl. innerbetriebliche Information an Mitarbeitende
- Umfrage-Laufzeit: ca. 3 Wochen
- Unmittelbar nach Abschluss der Umfrage: Erstellen von Kurzergebnissen
- Auswertung und Erstellung des Ergebnisberichts: 2 Monate»

Aufwanddeckende Kosten – Offerte auf Anfrage

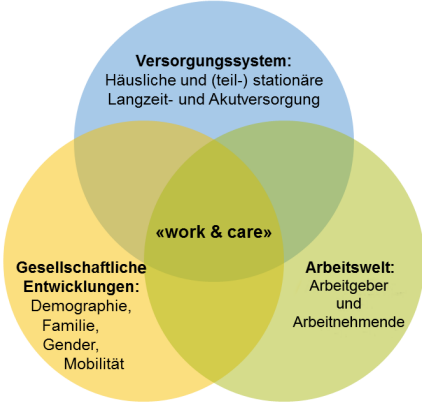
**Vorgehen:**

«Die betriebliche Online-Umfrage wird auf Anfrage und nach einem Abklärungsgespräch durchgeführt. Alle Daten werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden direkt über einen Server von Careum Forschung verarbeitet, so dass der Betrieb keine Einsicht in die einzelnen Datensätze hat. Es wird ein Ergebnisbericht erstellt. Einzelauswertungen werden nicht vorgenommen. So bleibt die Anonymität gewährleistet.»

«Die detaillierte Auswertung der Ergebnisse liefert Informationen über das Ausmass der Pflege- und Betreuungsarbeit von Mitarbeitenden. Ebenso gibt sie Aufschluss über pflegebedingte Veränderungen im Berufsalltag und die Nutzung vorhandener betrieblicher Angebote durch Mitarbeitende.»

Die Daten werden in drei Blöcken erhoben. Mit Fragen zur pflegebedürftigen Person, zum Arbeitsplatz und soziodemographische Angaben. Abhängig von der individuellen Situation ist der Aufwand für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter unterschiedlich:

Mitarbeiter/in	Zeitaufwand
... ist nicht von der Situation betroffen	5 Min.
... pflegt und betreut zur Zeit	20 Min.
... hat dies früher getan	5 Min.
... erwartet es demnächst	5 Min.

	<p>Einstiegsfrage «work &amp; care» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.workandcare.ch/documents/23081//107197//Factsheet+Online-Umfrage.pdf">http://www.workandcare.ch/documents/23081//107197//Factsheet+Online-Umfrage.pdf</a></p> <p>«Die Mitarbeitenden erhalten ein persönliches und zufällig generiertes Login zur Online-Umfrage.» Versand des Logins via E-Mail, ist aber auch per Post möglich.</p> <p>«Alle Daten werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden direkt über einen Server von Careum Forschung verarbeitet, so dass der Betrieb keine Einsicht in die einzelnen Datensätze hat. Es wird ein Ergebnisbericht erstellt. Einzelauswertungen werden nicht vorgenommen. So bleibt die Anonymität gewährleistet.»</p> <p>Die erhobenen Daten werden mit Angaben einer Personalstatistik (Geschlecht, Alter, Arbeitspensum, Hierarchiestufen) abgeglichen.</p>
<b>Dimension:</b>	<p>Zu den konkreten Dimensionen der Umfrage lassen sich keine weiteren Angaben finden. Die Umfrage geht von folgenden Rahmenbedingungen (auch genannt «zentrale Untersuchungs- und Handlungsfelder», Bischofberger et al. (2013), S. 165) für «work &amp; care» aus:</p> <p><b>Die Rahmenbedingungen</b></p>  <p><b>Versorgungssystem:</b> Häusliche und (teil-) stationäre Langzeit- und Akutversorgung</p> <p><b>Gesellschaftliche Entwicklungen:</b> Demographie, Familie, Gender, Mobilität</p> <p><b>Arbeitswelt:</b> Arbeitgeber und Arbeitnehmende</p> <p><b>«work &amp; care»</b></p> <p>Rahmenbedingungen nach work &amp; care» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.workandcare.ch/facts-figures">http://www.workandcare.ch/facts-figures</a></p>
<b>Beteiligte:</b>	Mitarbeitende, HR, Führungspersonen
<b>Quellen:</b>	<p><a href="http://www.workandcare.ch/umfrage">http://www.workandcare.ch/umfrage</a> Factsheet: <a href="http://www.careum.ch/documents/20181//259482//Factsheet+Online-Umfrage">http://www.careum.ch/documents/20181//259482//Factsheet+Online-Umfrage</a> Bischofberger et al. 2013: Berufstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren. In: Who cares?: Pflege und Solidarität in der alternden Gesellschaft. Zürich: Seismo, S. 162–184.</p>

#### Vereinbarkeitssimulator

<b>Name:</b>	Vereinbarkeitssimulator <a href="https://fhsg.shinyapps.io/vereinbarkeitssimulator/">https://fhsg.shinyapps.io/vereinbarkeitssimulator/</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Privatpersonen und Unternehmen (Schweiz)
<b>Seit:</b>	2018
<b>Trägerschaft:</b>	Fachhochschule St. Gallen
<b>Format</b>	«Der Vereinbarkeitssimulator ist eine Software, die Wünsche an ihre zukünftige Work-Life-Balance erfasst. Basierend darauf können Arbeitsorganisationsmodelle geplant werden.»
<b>Vorgehen:</b>	«Die Software geht dabei folgende Schritte durch: Im ersten Schritt erfragt der Vereinbarkeitssimulator ihre Lebenslage. Im Anschluss daran erfolgt eine Auswertung der von ihnen angegebenen Daten über



	ihre momentane Lebenssituation. Hier werden Unzufriedenheiten und Belastungen verdeutlicht. Im zweiten Schritt werden Ideen und Hilfsmassnahmen festgelegt, mit denen die ermittelten Unzufriedenheiten und Belastungen vermindert werden können. Im dritten Schritt erarbeitet der Vereinbarkeitssimulator mit ihnen zusammen eine Planung. Hierbei werden Möglichkeiten zum Zeitmanagement und betrieblicher Hilfen (Teilzeit, flexible Arbeitszeit, Weiterbildungen etc.) aufgezeigt. Zum Abschluss erhalten Sie eine Zusammenfassung ihrer Planungsideen. Mehr Informationen zu den drei Schritten finden Sie in diesem Erklär-Video.»
<b>Dimension:</b>	Aus dem Leitfaden (S. 5): «Vereinbarkeitsarrangements lassen sich mittels dem Wissen um Sorgearbeitsverpflichtungen sowie betrieblichen Massnahmen bilden. Ein Vereinbarungarrangement ist eine betriebliche und familiäre Vereinbarung, welche sich auf Erwerbs- und Fürsorgearbeit bezieht.» Verwendete «klassische betriebliche Vereinbarungsmassnahmen» aus dem Leitfaden: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexible Arbeitszeiten</li> <li>– Angepasste Arbeitsorganisation</li> <li>– Flexibler Arbeitsort</li> <li>– Unterstützung bei der Kinderbetreuung</li> <li>– Betriebsklima</li> <li>– Personalentwicklung</li> </ul>
<b>Beteiligte:</b>	Privatpersonen
<b>Besonderes:</b>	Fabian Leuthold hat selbst mitgewirkt.
<b>Quellen:</b>	<a href="https://fhsg.shinyapps.io/vereinbarkeitssimulator/">https://fhsg.shinyapps.io/vereinbarkeitssimulator/</a> <a href="https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/kommunikation_medienmitteilungen_2018_Vereinbarkeitssimulator/\$FILE/MM_Vereinbarkeitssimulator_Work-Life-Balance_FHS.pdf">https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/kommunikation_medienmitteilungen_2018_Vereinbarkeitssimulator/\$FILE/MM_Vereinbarkeitssimulator_Work-Life-Balance_FHS.pdf</a>

### Family Score

<b>Name:</b>	Family Score <a href="http://www.familyscore.ch">www.familyscore.ch</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Gesamte Schweiz (Frageboten in D/F/I/EN verfügbar)
<b>Seit:</b>	2015
<b>Trägerschaft:</b>	Pro Familia (und TransferPlus als Umsetzungspartner seit 2018)
<b>Format</b>	<p>Wissenschaftlich erstellter Online-Fragebogen (direkter Bezug zu Forschungsinstitution nicht ersichtlich)</p> <p>Ein Erklär-Video beschreibt den Family Score in aller Kürze.</p> <p>Der Gesamtscore ist eine Kennzahl zwischen 0 und 100, die aus drei Teilscores berechnet wird. Score 1: effektives, vorhandenes Angebot an familienfreundlichen Massnahmen/Score 2: Bedarfsdeckung bzw. Wünsche der Mitarbeitenden/Score 3: erreichtes Ideal.</p> <p>Der Family-Score ist eine kurzer Online-Fragebogen, mit dem Arbeitnehmende anonym ihre Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit beschreiben sowie das bestehende Angebot ihres Unternehmens bewerten.</p> <p>«Wer 60 Punkte oder mehr erreicht und die Familienfreundlichkeit mittels eines individuellen Berichts weiter verbessert, erhält das Gütesiegel «Family Score: familienfreundliches Unternehmen» von Pro Familia Schweiz. Das Gütesiegel kann für die interne und externe Kommunikation sowie für die Personalrekrutierung genutzt werden.» Das Gütesiegel gilt drei Jahre lang.</p> <p>Jährlich verleiht Pro Familia den Unternehmen mit besonders gutem Resultat («den drei Besten») den «Family Score Award» in den drei Kategorien Grossunternehmen, Kleine und Mittlere Unternehmen sowie Verwaltungen/Non-Profit-Organisationen.</p>

	<p>Unternehmen und Arbeitnehmende können zu Sensibilisierungs- und Informationszwecken auch auf die Pro Familia-Informationsplattform <a href="http://www.jobundfamilie.ch">www.jobundfamilie.ch</a> zugreifen.</p> <p>Als Privatperson oder Unternehmen ohne Bericht ist der Family-Score gratis. Die Kosten für einen detaillierten Bericht liegen zwischen CHF 2'450.– (bis 50 Mitarbeitende) und CHF 9'500.– (bis 4'000 Mitarbeitende).</p>																																																																																																																							
<p><b>Vorgehen:</b></p>	<p>Unternehmen haben die Möglichkeit, Mitarbeitende gezielt zum Ausfüllen des Fragebogens zu motivieren. Aus den Antworten resultiert eine detaillierte Bewertung mit Ist-Soll-Vergleichen und einem Benchmarking mit anderen Firmen. Der detaillierte Bericht mit Empfehlungen ist kostenpflichtig.</p> <p>Es wird empfohlen, den Mitarbeitenden zwischen drei und vier Wochen Zeit zu geben, um den Fragebogen auszufüllen.</p> <p>Schritt 1: Bewerten Schritt 2: Berichten und, wo nötig, verbessern Schritt 3: Auszeichnen</p> <p>Bei kostenpflichtigem Bezug eines Berichts wird der Score nicht öffentlich ersichtlich, ausser das Unternehmen wünscht eine Publikation der Resultate. Ebenso werden Daten, Umfrageergebnisse und weitere Informationen streng vertraulich behandelt.</p>																																																																																																																							
<p><b>Dimension:</b></p>	<div data-bbox="683 987 1294 1413"> <table border="1"> <caption>Bedarfsdeckung nach «family score»</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>gedeckter Bedarf (%)</th> <th>ungedekter Bedarf (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Flexible Arbeitszeiten</td><td>78</td><td>22</td></tr> <tr><td>Teilzeitangebote</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Homeoffice-Möglichkeit</td><td>67</td><td>33</td></tr> <tr><td>Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Familiengerechte Ferienplanung</td><td>78</td><td>22</td></tr> <tr><td>Betriebsinterne Kita</td><td>22</td><td>78</td></tr> <tr><td>Vergünstigungen für Familienangehörige</td><td>33</td><td>67</td></tr> <tr><td>Überstunden können kompensiert werden</td><td>67</td><td>33</td></tr> <tr><td>Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Überstunden in den Ferienzeiten der...</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Vaterschaftsurlaub</td><td>22</td><td>78</td></tr> <tr><td>Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA</td><td>33</td><td>67</td></tr> <tr><td>Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...</td><td>67</td><td>33</td></tr> <tr><td>meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...</td><td>78</td><td>22</td></tr> <tr><td>mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation</td><td>67</td><td>33</td></tr> </tbody> </table> </div> <p>Beispiel einer Bedarfsdeckung nach «family score» (gedeckter und ungedeckter Bedarf) (Ohne Datum). Gefunden unter: <a href="https://www.beratung-coaching-therapie.ch/uploads/Broschure20Family20Score_deutsch.pdf">https://www.beratung-coaching-therapie.ch/uploads/Broschure20Family20Score_deutsch.pdf</a></p> <div data-bbox="683 1581 1294 2007"> <table border="1"> <caption>Effizienzanalyse nach «family score»</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>ungedekter Bedarf (%)</th> <th>Nutzung (%)</th> <th>ungenutztes Angebot (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Flexible Arbeitszeiten</td><td>0</td><td>78</td><td>22</td></tr> <tr><td>Teilzeitangebote</td><td>0</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Homeoffice-Möglichkeit</td><td>0</td><td>67</td><td>33</td></tr> <tr><td>Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...</td><td>0</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen</td><td>0</td><td>44</td><td>56</td></tr> <tr><td>Familiengerechte Ferienplanung</td><td>0</td><td>78</td><td>22</td></tr> <tr><td>Betriebsinterne Kita</td><td>78</td><td>22</td><td>0</td></tr> <tr><td>Vergünstigungen für Familienangehörige</td><td>67</td><td>33</td><td>0</td></tr> <tr><td>Überstunden können kompensiert werden</td><td>33</td><td>67</td><td>0</td></tr> <tr><td>Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...</td><td>56</td><td>44</td><td>0</td></tr> <tr><td>Überstunden in den Ferienzeiten der...</td><td>56</td><td>44</td><td>0</td></tr> <tr><td>Vaterschaftsurlaub</td><td>78</td><td>22</td><td>0</td></tr> <tr><td>Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA</td><td>67</td><td>33</td><td>0</td></tr> <tr><td>Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...</td><td>33</td><td>67</td><td>0</td></tr> <tr><td>meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...</td><td>22</td><td>78</td><td>0</td></tr> <tr><td>mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation</td><td>33</td><td>67</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> </div> <p>Beispiel einer Effizienzanalyse nach «family score» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="https://www.beratung-coaching-therapie.ch/uploads/Broschure20Family20Score_deutsch.pdf">https://www.beratung-coaching-therapie.ch/uploads/Broschure20Family20Score_deutsch.pdf</a></p>	Kategorie	gedeckter Bedarf (%)	ungedekter Bedarf (%)	Flexible Arbeitszeiten	78	22	Teilzeitangebote	44	56	Homeoffice-Möglichkeit	67	33	Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...	44	56	Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen	44	56	Familiengerechte Ferienplanung	78	22	Betriebsinterne Kita	22	78	Vergünstigungen für Familienangehörige	33	67	Überstunden können kompensiert werden	67	33	Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...	44	56	Überstunden in den Ferienzeiten der...	44	56	Vaterschaftsurlaub	22	78	Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA	33	67	Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...	67	33	meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...	78	22	mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation	67	33	Kategorie	ungedekter Bedarf (%)	Nutzung (%)	ungenutztes Angebot (%)	Flexible Arbeitszeiten	0	78	22	Teilzeitangebote	0	44	56	Homeoffice-Möglichkeit	0	67	33	Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...	0	44	56	Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen	0	44	56	Familiengerechte Ferienplanung	0	78	22	Betriebsinterne Kita	78	22	0	Vergünstigungen für Familienangehörige	67	33	0	Überstunden können kompensiert werden	33	67	0	Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...	56	44	0	Überstunden in den Ferienzeiten der...	56	44	0	Vaterschaftsurlaub	78	22	0	Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA	67	33	0	Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...	33	67	0	meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...	22	78	0	mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation	33	67	0
Kategorie	gedeckter Bedarf (%)	ungedekter Bedarf (%)																																																																																																																						
Flexible Arbeitszeiten	78	22																																																																																																																						
Teilzeitangebote	44	56																																																																																																																						
Homeoffice-Möglichkeit	67	33																																																																																																																						
Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...	44	56																																																																																																																						
Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen	44	56																																																																																																																						
Familiengerechte Ferienplanung	78	22																																																																																																																						
Betriebsinterne Kita	22	78																																																																																																																						
Vergünstigungen für Familienangehörige	33	67																																																																																																																						
Überstunden können kompensiert werden	67	33																																																																																																																						
Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...	44	56																																																																																																																						
Überstunden in den Ferienzeiten der...	44	56																																																																																																																						
Vaterschaftsurlaub	22	78																																																																																																																						
Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA	33	67																																																																																																																						
Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...	67	33																																																																																																																						
meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...	78	22																																																																																																																						
mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation	67	33																																																																																																																						
Kategorie	ungedekter Bedarf (%)	Nutzung (%)	ungenutztes Angebot (%)																																																																																																																					
Flexible Arbeitszeiten	0	78	22																																																																																																																					
Teilzeitangebote	0	44	56																																																																																																																					
Homeoffice-Möglichkeit	0	67	33																																																																																																																					
Aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit des Berufs mit...	0	44	56																																																																																																																					
Arbeitsplanung berücksichtigt familiäre Verpflichtungen	0	44	56																																																																																																																					
Familiengerechte Ferienplanung	0	78	22																																																																																																																					
Betriebsinterne Kita	78	22	0																																																																																																																					
Vergünstigungen für Familienangehörige	67	33	0																																																																																																																					
Überstunden können kompensiert werden	33	67	0																																																																																																																					
Möglichkeit, gezielt Überstunden zu machen, um diese...	56	44	0																																																																																																																					
Überstunden in den Ferienzeiten der...	56	44	0																																																																																																																					
Vaterschaftsurlaub	78	22	0																																																																																																																					
Aufstiegsmöglichkeit auch für Teilzeit-MA	67	33	0																																																																																																																					
Bei Krankheit/Unfall von Familienangehörigen genügend...	33	67	0																																																																																																																					
meine Vorgesetzten berücksichtigen meine familiäre...	22	78	0																																																																																																																					
mein Team berücksichtigt meine familiäre Situation	33	67	0																																																																																																																					

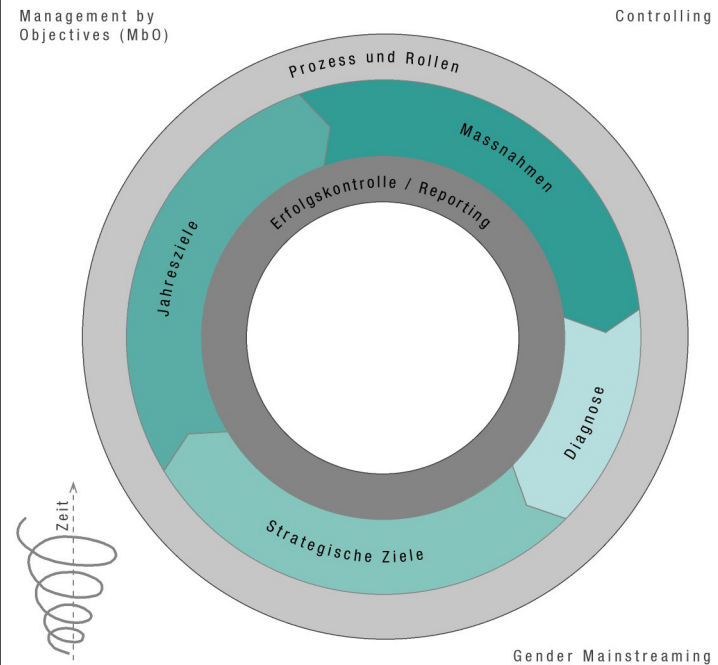
<b>Beteiligte:</b>	In erster Linie: alle Mitarbeitenden (nicht nur Eltern mit Kindern); nur Mitarbeitende, keine Jury oder Fachgremium Tool kann auch gezielt von der Geschäftsleitung eingesetzt werden.
<b>Quellen:</b>	www.familyscore.ch http://www.profamilia.ch/family-score-334.html http://www.jobundfamilie.ch/de/familyscore.html Broschüre zum Family Score

## 6.2. Zertifikate und Prädikate zur Gleichstellung von Frau und Mann mit Bezug zu WLB Gleichstellungs-Controlling

<b>Name:</b>	Gleichstellungs-Controlling (GC) <a href="https://www.gleichstellungs-controlling.org/">https://www.gleichstellungs-controlling.org/</a>  Claims: <i>Stärke durch Vielfalt.</i> <i>Diversity &amp; Inclusion als Schlüssel zu langfristigem, unternehmerischem Erfolg</i>  <i>Für die nachhaltige Umsetzung von Gleichstellung/Diversity &amp; Inclusion in Unternehmen ist Gleichstellungs-Controlling heute <u>der</u> Standardprozess.</i>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Schweizweit
<b>Seit:</b>	2007
<b>Trägerschaft:</b>	Verein Gleichstellungs-Controlling Schweiz
<b>Format</b>	GC meint <ul style="list-style-type: none"> <li>– den Prozess der Steuerung einer umfassenden Organisationsentwicklung</li> <li>– das Instrument als Werkzeugkasten (Set von Massnahmen, Methoden, Vorgehensweisen etc.).</li> </ul> <p>GC benutzt vorhandene «Managementinstrumente und -prozesse, um die Organisation mit Diversity-Zielen zu durchdringen und so einen Kulturwandel in Richtung einer «inklusiven» Unternehmenskultur zu unterstützen.»</p> <p>«Der Standardprozess»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Top-down-Implementierung mit klaren Zielen</li> <li>– Verantwortung für die Umsetzung und Erreichung der Ziele bei den Führungskräften</li> <li>– Regelmässige Evaluation</li> </ul> <p>GC bezeichnet sich als wissenschaftlich abgestützt und handlungsorientiert.</p> <p>GC wird als allgemeiner Prozess angeboten, den ein Unternehmen etablieren kann.</p> <p>Als konkrete Angebote bietet GC: <i>Benchmarking</i> für das Unternehmen mit anderen Unternehmen der Branche oder allen beteiligten Unternehmen, auch für den zeitlichen Vergleich (Fortschritte messen). Daraus werden Handlungsfelder abgeleitet. Daneben bietet GC noch halbjährlich <i>Fachtreffen</i> (Wissen zu Diversity &amp; Inclusion und Austausch mit anderen Organisationen) und individuelle <i>Coaching/Schulungen</i> an.</p> <p>Benchmarking (branchenübergreifend oder für ausgewählte Branchen): CHF 3'500.– (mit Lohnanalyse: CHF 5'500.–) – nur unternehmensinternes Benchmarking ist aufwandabhängig Benchmarking inkl. zwei Fachtreffen CHF 4'500.–</p>

Vorgehen:

Es wird zwischen dem Gesamtprozess des GC und dem Benchmarking unterschieden.



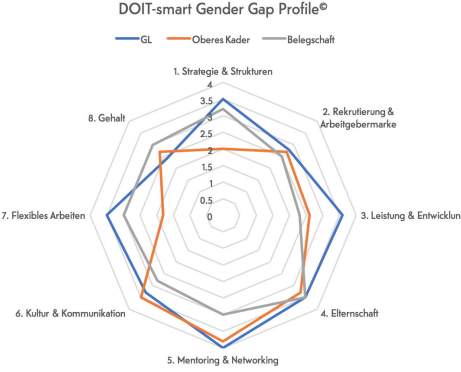
Gesamtprozess des GC (ohne Datum). Gefunden unter:  
[https://www.gleichstellungs-controlling.org/?page\\_id=10185](https://www.gleichstellungs-controlling.org/?page_id=10185)

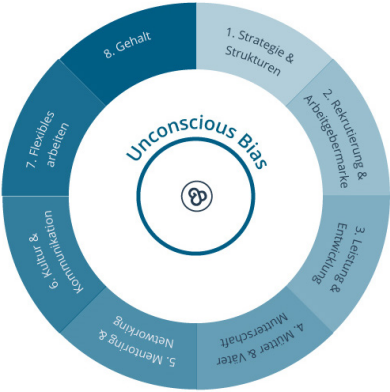

GC orientiert sich am HR-Prozess und bezieht sich auf zielorientierte Führungssysteme wie z. B. Management by Objectives (MbO):

- **Schritt 1: Diagnose der Ausgangslage**  
Wird zu Beginn empfohlen, v. a. vor der Festlegung (neuer) strategischer Analysen. Mittels Rückgriff auf bestehende Daten, allenfalls mittels zusätzlich zu erhebender Daten (wie z. B. Daten zu Leistungs- und Potentialbeurteilungen nach Geschlecht, Alter, Beschäftigungsgrad etc.).
- **Schritt 2: Verabschiedung der strategischen Ziele durch die oberste Führung oder Geschäftsleitung**  
Schwerpunktsetzung strategischer Ziele für die nächsten zwei bis fünf Jahre. Die D&I-Fachpersonen erarbeiten mögliche Schwerpunkte (möglichst konkrete strategische Ziele mit passenden Massnahmen, samt Schätzung des Ressourcenbedarfs) mit einer anschließenden ersten Priorisierung unter Einbezug wichtiger Anspruchsgruppen vor. Die zwei oder drei gewählten Schwerpunkte werden in der Geschäftsleitung bzw. in der obersten Führung zur Entscheidung präsentiert. Relevante Kennzahlen für die verabschiedeten strategischen Ziele werden festgelegt (Permanentes Monitoring).
- **Schritt 3: Vereinbarung von D&I-Jahreszielen mit den Führungskräften im normalen Zielvereinbarungs-/MbO-Prozess auf den weiteren Führungsebenen («Nadelöhr im GC-Prozess»)**  
Vereinbarung von Jahreszielen mit den einzelnen Führungskräften. Jahresziele auf die nächste Führungsebene herunter gebrochen. Frage an jede Führungskraft: «Was kann ich in meinem Verantwortungsbereich (Abteilung/ Ressort) konkret beitragen, dass die strategischen D&I-Ziele im festgelegten Zeitraum erreicht werden?» An Mitarbeitendengesprächen (MAG) werden Handlungsbedarf und konkrete Ziele verbindlich und messbar vereinbart. Reporting informiert Führungskräfte periodisch zur Zielerreichung im Sinne der Selbststeuerung und internen Vergleichbarkeit. Für eine externe Vergleichbarkeit zwischen Organisationen bietet sich das Benchmarking an.
- **Schritt 4: Umsetzen der Massnahmen durch die Führungskräfte**  
Führungskräfte legen Massnahmen zur Erreichung der Jahresziele fest. Können von D&I-Fachpersonen beraten werden. Massnahmen werden

	<p>periodisch evaluiert. Begleitendes Reporting und die Unterstützung durch Daten sind wichtige Teile des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses. Zwischenkontrollen nach etwa sechs Monaten. Zielerreichung wird sowohl auf Jahreszielebene als auch auf strategischer Ebene Ende Jahr gemessen und bietet Grundlage für die Vereinbarung neuer Jahresziele (samt Massnahmen) mit den Führungskräften im Rahmen des normalen MbO-Prozesses. Mit der Nicht-Erreichung der Jahresziele sollten Konsequenzen (Anreize, Schulung, Unterstützung) einhergehen.</p> <p><b>St. Gallen Diversity Benchmarking:</b> Anonymisierte Rohdaten aus dem Personalmanagement (im CSV-Format) ergänzt mit Daten zu Bewerbungen und Diversity-Massnahmen Zahlen-Fakten, Handlungsfelder und Empfehlungen für alle wichtigen HR-Prozesse – «von der Rekrutierung bis zum Pipeline-Management und auf Wunsch auch zum Lohnsystem*» * «<b>Möglichkeit einer Lohnanalyse:</b> Wenn Sie zusätzlich überprüfen lassen möchten, ob Ihre Löhne diskriminierungsfrei sind, stellen Sie uns die Rohdaten ebenfalls in anonymisierter Form zur Verfügung. Wir werten die Daten entsprechend aus. Wenn keine Lohndiskriminierung bezüglich Geschlecht vorliegt, bestätigen wir Ihnen dies mit einem entsprechenden Zertifikat.»</p> <p>Benchmarking-Bericht über das eigene Unternehmen und alle beteiligten Firmen (auch brancheninterner Vergleich möglich)</p> <p>Unterstützung bei Ausarbeitung von Optimierungsmassnahmen zusätzlich angeboten</p> <p>Benchmarking einmal pro Jahr (Frühling): Eingabe der Daten jeweils bis Mitte März. Ergebnisse bis Ende Juni.</p> <p>Nur auf Wunsch und nach Absprache mit den teilnehmenden Unternehmen werden einzelne Resultate auch einem breiteren Publikum zugänglich gemacht.</p>
<p><b>Dimension:</b></p>	<p>Das Buch gleichstellungs-controlling (Müller &amp; Sander 2005, S. 58–59) erwähnt folgende sieben Handlungsfelder, die auch als Analyseraster für verschiedene Diagnoseinstrumente dienen (S. 59–71):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im Unternehmen</li> <li>2. Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung</li> <li>3. Personalentwicklung, Weiterbildung, Karriereförderung</li> <li>4. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf</li> <li>5. Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz</li> <li>6. Institutionalisierung von Chancengleichheit</li> <li>7. Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung</li> </ol> <p>Diese Handlungsfelder decken sowohl personalpolitische, organisationsübergreifende (Strategie und Kultur) aber auch produktespezifische Themen ab (S. 59).</p>
<p><b>Beteiligte:</b></p>	<p>Insbesondere Geschäftsführung und HR (Daten für Benchmark über die Mitarbeitenden werden aus der Personalmanagements-Software einbezogen, Aufwand 6–8h) – die Kurzbeschreibungen legen nahe, dass ein direkter Einbezug der Mitarbeitenden nicht vorgesehen ist (Top-Down-Ansatz)</p>
<p><b>Besonderes:</b></p>	<p>Müller, C.; Sander, G. (2005): gleichstellungs-controlling. Herausgegeben von VPOD und SSM. Vdf Verlag</p>
<p><b>Quellen:</b></p>	<p><a href="https://www.gleichstellungs-controlling.org/">https://www.gleichstellungs-controlling.org/</a> <a href="http://www.gleichstellungs-controlling.org/wp-content/uploads/2018/01/StGallen-Diversity-Benchmarking.pdf">http://www.gleichstellungs-controlling.org/wp-content/uploads/2018/01/StGallen-Diversity-Benchmarking.pdf</a></p>

Gleichstellungs-Controlling

<p><b>Name:</b></p>	<p>DOIT-smart <a href="http://www.doit-smart.org/beratungsansatz/">http://www.doit-smart.org/beratungsansatz/</a></p>
<p><b>Einsatzgebiet:</b></p>	<p>Vermutlich schweizweit</p>
<p><b>Seit:</b></p>	<p>2017</p>
<p><b>Trägerschaft:</b></p>	<p>Trägerverein DOIT-smart (u.a. mit Akteurinnen/Akteure von der Teilzeit AG, Fachstelle Gleichstellung Kanton Zürich, Verein PTO/WeJobshare GmbH, GetDiversity, Universität St. Gallen)</p>
<p><b>Format</b></p>	<p><b>Diversity Phasen-Modell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase 1 – Diversity ist kein Thema</li> <li>- Phase 2 – Erste Massnahmen: Koordination HR, Prozesse, Lohnvergleiche, Diversity Trainings, Unterstützung bei Kinderbetreuung</li> <li>- Phase 3 – Gezielte Förderung: Koordination durch D&amp;I-Verantwortliche, HSG-Benchmarking, Dedizierte Budgets, Unconscious Bias Trainings, Mentoring, Frauen-Netzwerke, Teilzeit-Angebote, erste Messgrössen definiert, ca. 25% Frauen im Kader</li> <li>- Phase 4 – Verankerung in der Strategie: Lead Geschäftsleitung, KPI Framework, Wirtschaftlichkeit erkannt, Aktivitäten in allen 8 Dimensionen, breite (interne) Kommunikation, Verhaltensdesign, Dashboard Monitoring, &gt;20% Frauen in Direktion</li> <li>- Phase 5 – Diversity wird gelebt: Gesamtes Unternehmen, Erfolge zahlen sich aus, Verankerung im Bewusstsein, Aufmerksamkeit im Markt, Teams arbeiten divers, &gt;30% Frauen in Direktion</li> </ul> <p>DOIT-smart bietet verschiedene Module an.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pipeline Kaderfrauen</li> <li>- Management Buy-in</li> <li>- Rekrutierung</li> <li>- Quickcheck Diversity</li> <li>- Unconscious Bias Trainings</li> <li>- Männer gewinnen (Engaging Men)</li> </ul>
<p><b>Vorgehen:</b></p>	<p>Level 1: Bewusstsein und Commitment Level 2: KPI's und Aktionsprogramm Level 3: Beharrlichkeit und Geduld</p> <p>Es ist zu vermuten, dass der Benchmark mit dem St.Gallen Benchmarking (siehe <a href="http://gleichstellungs-congrolling.org">gleichstellungs-congrolling.org</a>) durchgeführt wird, da das Symbol der Uni St. Gallen verwendet wird.</p> <p>Das DOIT-smart Gender Gap Profil fragt danach, wie Mitarbeitende zu Gender Diversity im Unternehmen denken (z.B. «Mitarbeiter [sic!]können sich die eigene Arbeitszeit relativ flexibel einteilen») und unterscheidet nach den Aussagen verschiedener Personengruppen.</p>  <p>DOIT-Smart Gender Gap Profiling (ohne Datum). <a href="http://www.doit-smart.org/gender-gap-profil/">http://www.doit-smart.org/gender-gap-profil/</a></p> <p>Zum im Beratungsprozess erwähnten Gender Diversity Dashboard finden sich keine weiteren Informationen.</p>

<p><b>Dimension:</b></p>	 <p>DIMENSIONEN MODELL DOIT-smart®</p> <p>Dimensionen Modell DOIT-smart (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.doit-smart.org/beratungsansatz/">http://www.doit-smart.org/beratungsansatz/</a></p> <p>«Die Verbesserung des Frauenanteils erfordert Massnahmen in vielen verschiedenen Bereichen. DOIT-smart unterscheidet 8 Dimensionen, welche im Rahmen einer Diversity Strategie untersucht werden müssen. Unconscious Bias spielt eine Rolle bei den meisten dieser Dimensionen und der Umgang damit muss ein Teil der Strategie sein.»</p>
<p><b>Beteiligte:</b></p>	<p>Schlüsselpersonen scheinen insbesondere die Geschäftsleitung und Kaderpersonen zu sein.</p>
<p><b>Besonderes:</b></p>	<p>DOIT-smart weist darauf hin, dass einige Lösungen zusammen mit Netzwerkpartnern angeboten werden und verweist dabei auf ein grosses Netzwerk – geordnet nach verschiedenen Themen.</p>  <p>DOIT-Smart Diversity Tech Map (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.doit-smart.org/leistungen/">http://www.doit-smart.org/leistungen/</a></p>

gleichstellen.ch

<p><b>Name:</b></p>	<p>gleichstellen.ch</p>
<p><b>Einsatzgebiet:</b></p>	<p>Schweizweit (de/fr/eng verfügbar)</p>
<p><b>Seit:</b></p>	<p>2016</p>
<p><b>Trägerschaft:</b></p>	<p>Hochschule Luzern – Soziale Arbeit</p>
<p><b>Format</b></p>	<p>Kostenlos und Online: 30 Min. Film, E-Learning-Box auf Filmausschnitten basiert mit Kurz-Quiz, Umfrage und Hintergrundinformationen, Umfangreiche Workshop-Anregungen</p>



<b>Vorgehen:</b>	Selbstlern-Tool Zur eigenen Schulung/Auseinandersetzung im Unternehmen (auch in Bildungsinstitutionen) – umfangreiche Anregungen für die Gestaltung von Workshops Durchführung der Workshops auf Anfrage
<b>Dimension:</b>	Karriere Elternschaft Frauen- und Männerberufe Lohnleichheit Teilzeitarbeit Gleichstellungspolitik
<b>Beteiligte:</b>	Optional Mitarbeitende, Führungspersonen, HR-Fachpersonen
<b>Quellen:</b>	www.gleichstellen.ch

#### EDGE-Zertifikat

<b>Name:</b>	EDGE Certification (Economic Dividends for Gender Equality) <a href="http://edge-cert.org/">http://edge-cert.org/</a> «Global, independent and third-party <sup>19</sup> certification system»
<b>Einsatzgebiet:</b>	Global (in 9 Schweizer Firmen)
<b>Seit:</b>	2009
<b>Trägerschaft:</b>	EDGE Certified Foundation ('Abteilung' EDGE Strategy arbeitet direkt mit den Unternehmen zusammen, EDGE Certified Foundation stellt die Methode und den Zertifizierungsstandard sicher)
<b>Format</b>	EDGE ist ein «Third Party Certification System»: «This means that EDGE Certification Foundation itself does not issue EDGE Certification. Certificates are issued by a third-party auditor independently accredited to be able to perform assessments of organizations against the EDGE Certification Standard.»  «the only standardized methodology and global certification system»
<b>Vorgehen:</b>	«Based on objective and measurable evidence of a current status within an organization» – «measure progress» – «what gets measured gets done»  «Transparency, accountability and recurring processes»  EDGE zertifiziert in drei Levels: – <b>Level 1 – Asses:</b> The company <b>makes a public commitment</b> to a strong gender balance across the talent pipeline, to pay equity, to a solid framework of gender equality policies and practices as well as to an inclusive workplace culture as reflected by high engagement levels of both male and female employees. – <b>Level 2 – Move:</b> The company <b>has already implemented a framework for change and achieved significant milestones</b> when it comes to a strong gender balance across the talent pipeline, to pay equity, to a solid framework of gender equality policies and practices as well as to an inclusive workplace culture as reflected by high engagement levels of both male and female employees. – <b>Level 3 – Lead:</b> The company <b>has a strong gender balance across the talent pipeline, to pay equity, to a solid framework of gender equality policies and practices as well as to an inclusive workplace culture as reflected by high engagement levels of both male and female employees.</b>  Das Zertifikat ist zwei Jahre gültig.

<sup>19</sup> This means that EDGE Certification Foundation itself does not issue EDGE Certification. Certificates are issued by a third-party auditor independently accredited to be able to perform assessments of organizations against the EDGE Certification Standard.

	<p>Der Zertifikatsprozess:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>MEASURE:</b> An online assessment – EDGE Assessment Tool – examines three sources of company information. (Statistics, Infrastructure – Implemented policies and practices that create the gender equality infrastructure», Experience – «Employee survey that captures the staff’s experience and perceptions»)</li> <li>- <b>BENCHMARK:</b> Organizations benchmark themselves against the EDGE Standard and peer organizations. The benchmark serves as a basis for an action plan.</li> <li>- <b>GET CERTIFIED:</b> After a successful independent audit by a third party certification body, the organization receives the EDGE Certification Seal – in one of three levels.</li> <li>- <b>COMMUNICATE:</b> Public display of the EDGE Certification Seals sends a clear message of commitment to the organization’s stakeholders. The globally recognized business certification enhances the brand’s credibility.</li> </ul> <p>Minimum Mitarbeitenden-Zahl von 200, mittel bis grosse Unternehmen</p> <p>Aufwand: 3–5 Tage für die HR-Fachleute, um die Daten ins Tool einzugeben, die Gesamtzeit ist länger und abhängig vom employee survey Die Zusammenarbeit mit dem Certification Body dauert ca. 4–7 Tage für Planung, Dokumentenanalyse, Berichterstattung, Besuch vor Ort.</p> <p>Kosten sind von Land zu Land unterschiedlich und hängen von der Mitarbeitenden-Anzahl ab, bezahlt werden damit: Zugang und Schulung des Datentools, Durchführung der Mitarbeitenden-Befragung, Datenanalyse, Benchmarking gegenüber dem EDGE-Standard und Peers, Bericht zu den Resultaten, abgeleiteter Impactful Action Plan, Unterstützung bei der internen und externen Kommunikation, Teilnahme am jährlichen Community-Event.</p>
<b>Dimension:</b>	<p>«equal opportunities for women and men in the workplace» Organizations that excel on gender equality show the following characteristics («pillars») – «two are quantitative and outcome-driven and two are qualitative and process-orientated»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strong <b>gender balance</b> at all levels of the organization. (...)</li> <li>- A statistically <b>insignificant unexplained gender pay gap</b>. (...)</li> <li>- A solid framework of <b>effective policies and practices</b> to ensure equitable career flows for both women and men. (...)</li> <li>- An <b>inclusive culture</b> as reflected in employees’ high ratings in terms of career development opportunities.</li> </ul> <p>Der Benchmark untersucht fünf Key Assessment Areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equal Pay for Equivalent Work</li> <li>- Recruitment &amp; Promotion</li> <li>- Leadership, Development, Training &amp; Mentoring</li> <li>- Flexible Working Arrangements</li> <li>- Company Culture</li> </ul>
<b>Beteiligte:</b>	Mitarbeitende (Befragung), HR, Führungspersonen
<b>Quellen:</b>	<a href="http://edge-cert.org/">http://edge-cert.org/</a> <a href="http://edge-cert.org/wp-content/uploads/2017/09/EDGE-Brochure-2016.pdf">http://edge-cert.org/wp-content/uploads/2017/09/EDGE-Brochure-2016.pdf</a>


### Pro Egalität

<b>Name:</b>	Pro Egalität (ursprünglich aus der Romandie «Pro Egalité») <a href="http://www.pro-egalitaet.ch/">http://www.pro-egalitaet.ch/</a> / <a href="http://www.pro-egalite.ch">www.pro-egalite.ch</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Schweiz (ursprünglich in der Romandie und v. a. in öffentlichen Verwaltungen)
<b>Seit:</b>	2017 (auch in Deutsch)
<b>Trägerschaft:</b>	Entwicklung: Bereich Public Management und Human Resources (MPRH) des Hochschulinstituts für öffentliche Verwaltung (IDHEAP)
<b>Format:</b>	Schnelltest mit unmittelbarer Auswertung Detailliertere Umfrage (Registrierung, 4 Schritte: Fragebogen, Ergebnisse, Massnahmen, Handlungsfelder)

	<p>Massnahmenvorschläge auf der Webseite</p> <p>«Dieses Tool dient nicht einer Zertifizierung oder Expertise, die zu einem Label «Gleichstellung – IDHEAP» führen würde, sondern es ist ein Mittel zur Selbst-Beurteilung der Gleichstellung von Frau und Mann in Ihrem Arbeitsumfeld.» (aus den Allgemeinen Bedingungen, bei Registration anerkennen)</p> <p>«Das kostenlose Tool PRO-EGALITÄT ermittelt die Bedürfnisse einer Arbeitsorganisation im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern und liefert diesbezüglich Antworten mit Blick auf zentrale HRM- und Management-Prozesse.»</p> <p>«Das Tool kann als Ergänzung zu gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie betrieblichen Regelungen und Massnahmen eingesetzt werden und ermöglicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die Erwartungen und Bedürfnisse des Personals im Bereich Gleichstellung aufzuzeigen</li> <li>– Verbesserungsmassnahmen im Berufsalltag zu identifizieren und zu bestimmen</li> <li>– Personalmanagement und zentrale Management-Instrumente an die vom Personal erlebte betriebliche Realität anzupassen</li> <li>– Vorgesetzten bei der Förderung der Gleichstellung zu schulen und bei der Modernisierung der Arbeitsprozesse zu begleiten</li> <li>– Herausforderungen im Bereich Management und HRM zu begegnen (wie z. B. Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern, qualifiziertes Personal zu erhalten, Arbeitsplatzqualität und Motivation und das Engagement des Personals zu verbessern, ethisch vertretbare Arbeitsbedingungen oder die Förderung einer gleichstellungsfreundlichen Unternehmenskultur zu gewährleisten)</li> <li>– die vom Unternehmen erbrachten Leistungen zu verbessern.»</li> </ul>																																																	
<p><b>Vorgehen:</b></p>	<p>«Es setzt sich mit den qualitativen, mithilfe von Statistiken nur schwer messbaren Faktoren auseinander, welche Gleichstellungsfragen beeinflussen (wie z. B. Motivation, Vorstellungen und Stereotype, Aspekte des Arbeitsumfelds).»</p> <p>Für eine umfassende Analyse wird ein Online-Konto der dafür verantwortlichen Person eingerichtet.</p>																																																	
<p><b>Dimension:</b></p>	<p>9 Schlüsselprozesse (Management-/HRM-Prozesse):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bewerbungsverfahren, Stellenbesetzungen</li> <li>2. Formale Einführung in die Organisation, Integration ins Team</li> <li>3. Teamleitung und Führung</li> <li>4. Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben</li> <li>5. Berufliche Entwicklung und Karriere</li> <li>6. Bewertung und Anerkennung von Arbeitsleistungen</li> <li>7. Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen</li> <li>8. Leistungen für Kundinnen und Kunden</li> <li>9. Struktur und Kultur der Organisation</li> </ol> <p>Aus dem detaillierten Fragebogen:</p> <p><b>4. Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben</b> Vervollständigen Sie bitte die folgenden Aussagen gemäss Ihren Beobachtungen und Erfahrungen und kreuzen Sie an.</p> <table border="1" data-bbox="676 1693 1442 1805"> <tr> <td>1. Um eine Führungsposition besetzen zu können, müssen ... in einem Vollzeitpensum arbeiten.</td> <td>F</td> <td>M</td> <td>F überwiegt über M</td> <td>neutral</td> <td>F nach M</td> <td>weiter nicht</td> </tr> <tr> <td>2. Für ... gibt es die Möglichkeit, sich für ein Ehrenamt oder ein politisches Amt freistellen zu lassen.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Führungskräfte ermöglichen es ... nach der Geburt eines Kindes das Arbeitspensum zu reduzieren.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. In unserer Organisation nehmen ... flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. ... können nach der Geburt eines Kindes einen unbezahlten Urlaub nehmen.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Nehmen ... Urlaub, so ist die Vertretung gut geregelt.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Nach einem Arbeitsunterbruch wegen Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub können ... wieder in das gleiche Arbeitsumfeld zurückkehren.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Kommentare und Vorschläge</p>	1. Um eine Führungsposition besetzen zu können, müssen ... in einem Vollzeitpensum arbeiten.	F	M	F überwiegt über M	neutral	F nach M	weiter nicht	2. Für ... gibt es die Möglichkeit, sich für ein Ehrenamt oder ein politisches Amt freistellen zu lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Führungskräfte ermöglichen es ... nach der Geburt eines Kindes das Arbeitspensum zu reduzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. In unserer Organisation nehmen ... flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. ... können nach der Geburt eines Kindes einen unbezahlten Urlaub nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Nehmen ... Urlaub, so ist die Vertretung gut geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Nach einem Arbeitsunterbruch wegen Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub können ... wieder in das gleiche Arbeitsumfeld zurückkehren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Um eine Führungsposition besetzen zu können, müssen ... in einem Vollzeitpensum arbeiten.	F	M	F überwiegt über M	neutral	F nach M	weiter nicht																																												
2. Für ... gibt es die Möglichkeit, sich für ein Ehrenamt oder ein politisches Amt freistellen zu lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
3. Führungskräfte ermöglichen es ... nach der Geburt eines Kindes das Arbeitspensum zu reduzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
4. In unserer Organisation nehmen ... flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
5. ... können nach der Geburt eines Kindes einen unbezahlten Urlaub nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
6. Nehmen ... Urlaub, so ist die Vertretung gut geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
7. Nach einem Arbeitsunterbruch wegen Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub können ... wieder in das gleiche Arbeitsumfeld zurückkehren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
<p><b>Beteiligte:</b></p>	<p>«An wen richtet sich das Tool? An Linienvorgesetzte, Personalverantwortliche und Gleichstellungsbeauftragte innerhalb eines Unternehmens. Sie können die Website durchstöbern, den Schnelltest machen, eine umfassende Analyse der vom Personal erlebten Gleichstellung im Betrieb durchführen und Ansätze zur Verbesserung einsehen.»</p> <p>Ohne externe Beratung/Audit</p>																																																	
<p><b>Quellen:</b></p>	<p><a href="http://www.pro-egalitaet.ch">http://www.pro-egalitaet.ch</a></p>																																																	

### 6.3. Weitere Zertifikate und Prädikate mit Bezug zu WLB

#### KMU-vital

<b>Name:</b>	KMU-vital www.kmu-vital.ch
<b>Einsatzgebiet:</b>	Deutsch- und Westschweiz
<b>Seit:</b>	2001 (2001–2004 Umsetzung mit 10 Pilot-KMU)
<b>Trägerschaft:</b>	Gesundheitsförderung Schweiz
<b>Format</b>	<p>Onlinebasierter Werkzeugkasten mit Arbeitsinstrumenten für das Gesundheitsmanagement</p> <p>«Das Programm wird wissenschaftlich evaluiert und aufgrund der Erfahrungen in der betrieblichen Praxis laufend verbessert.»</p> <p>«Die zehn Module beinhalten Informationen und Handlungsanleitungen zur Selbst- oder Fremdanwendung.»</p> <p>Für die einzelnen Module ist eine Registration erforderlich.</p>  <p>«Kum-Vital» Module (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?cat=-1">http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?cat=-1</a></p> <p>Es sind nicht alle Module zur ausschliesslichen Selbstanwendung geeignet. Deshalb können Kosten für externe Beratung anfallen (wird bei Einstiegsworkshop, Gesundheitszirkel, Arbeitsgestaltung, BGF als Führungsaufgabe und Stressmanagement empfohlen).</p> <p>Mit Allgemeinen Geschäftsbedingungen (Schutzrechte, Datenschutz, Haftung etc.)</p> <p>Als Gütesiegel kann man das Label Friendly Work Space® erwerben. Als grobe Standortbestimmung steht ein Online-Selbsttest zur Verfügung (SUVA, Registrierung erforderlich).</p>
<b>Vorgehen:</b>	<p>in gewisser Ablauf wird empfohlen, aber nicht vorgegeben.</p> <p>BGM-Check bis 100 Mitarbeitende (nach vitalab, Pilot): Fragebogen zu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betriebskultur             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Betriebsklima</li> <li>b. Kommunikation</li> <li>c. Mitsprache</li> </ol> </li> <li>2. Ergonomie             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Umgebungsbedingungen</li> <li>b. Ergonomische Arbeitsplätze</li> <li>c. Ergonomic-Schulung</li> </ol> </li> <li>3. Aufgabengestaltung             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Handlungsspielraum</li> <li>b. Stressprävention</li> <li>c. Altersgerechte Aufgabengestaltung</li> </ol> </li> <li>4. Führung             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Soziale Unterstützung</li> <li>b. Wertschätzung</li> <li>c. Motivation</li> <li>d. Früherkennung</li> </ol> </li> </ol>

5. Absenzen
  - a. Kurzzeitabsenzen
  - b. Langzeitabsenzen
  - c. Thematisierung
6. Angebote/Infrastruktur
  - a. Bewegung und Sport
  - b. Ernährung
  - c. Erholung/Pausen
  - d. Stress/psychische Gesundheit
7. Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
  - a. Arbeitszeit/-ort
  - b. Teilzeitarbeit
  - c. Ferien/unbezahlte Urlaube
8. Personalwesen
  - a. Mitarbeitenden-Gespräche
  - b. Aus- und Weiterbildung
9. Analyse Daten/Kennzahlen
  - a. Mitarbeitenden-Zufriedenheit und -Befinden
  - b. Unfalldaten
  - c. Krankheitsdaten
10. Nachhaltigkeit
  - a. Verantwortlichkeiten für BGM
  - b. Finanzierung
  - c. Zielüberprüfung und kontinuierliche Verbesserung

Einschätzung nach Ausmass der bisherigen Umsetzung und Bedeutung des Themas im Alltag.

Direkter Auswertungs-Spider zu den 10 Themen (kann als PDF runtergeladen werden). Bedeutung und Abdeckung werden übereinandergelegt und zeigen den Handlungsbedarf.

Friendly Work Space – Check:

Für grössere Firmen ab 100 Mitarbeitende, mit Anmeldung/Registrierung

«Die Umsetzung von KMU-vital beginnt mit dem Einstiegsmodul, gefolgt von den Analyse-Modulen. Anschliessend können einzelne Umsetzungsmodule nach Bedarf ausgewählt werden. Weiter bietet KMU-vital unter der Rubrik 'Fokus-themen' zusätzliche Informationen und weiterführende Links zu Themen, welche als Ergänzung oder Fokus bei verschiedenen Modulen genutzt werden können.»

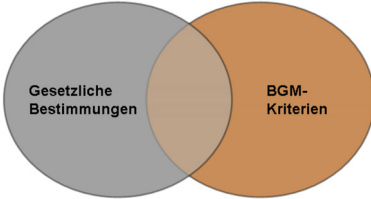

Informationsmaterial		
Flyer	Broschüre	Foliensatz
Programtleitfaden		
Einstiegsmodul Einstiegsworkshop		
Analysemodule Managementbefragung MitarbeiterInnenbefragung Gesundheitszirkel		
Umsetzungsmodule		
Organisations- entwicklung	Personal- entwicklung	Gesundheits- verhalten
Arbeits- gestaltung  Aspekte der Ergonomie	Zusammen- arbeit im Team  BGF als Führungs- aufgabe	Wellness  Stress- management

«Kum-Vital» Modulaufbau (Ohne Datum). Gefunden unter:  
[http://www.kmu-vital.ch/doc-d/Flyer/Flyer\\_KMU-vital.pdf](http://www.kmu-vital.ch/doc-d/Flyer/Flyer_KMU-vital.pdf)

	<p>Programmanleitung von «Kum-Vital» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=Module&amp;cat=3">http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=Module&amp;cat=3</a></p>
<p><b>Dimension:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KMU-vital widmet sich folgenden zehn Themen:</li> <li>- Betriebskultur</li> <li>- Ergonomie</li> <li>- Aufgabengestaltung</li> <li>- Führung</li> <li>- Absenzen</li> <li>- Angebote/Infrastruktur</li> <li>- Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben</li> <li>- Personalwesen</li> <li>- Analyse Daten/Kennzahlen</li> <li>- Nachhaltigkeit</li> <li>- Zu acht Fokusthemen bestehen weitere Links:</li> <li>- Stress und Burnout</li> <li>- Beruf und Familie</li> <li>- Arbeit und Altern</li> <li>- Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund</li> <li>- Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz</li> <li>- Gender</li> <li>- Suchtprävention</li> <li>- Mobbing</li> </ul>
<p><b>Beteiligte:</b></p>	<p>Je nach Modul</p>
<p><b>Besonderes:</b></p>	<p>Nutzungsanalyse von KMU-vital (2014)</p>
<p><b>Quellen:</b></p>	<p><a href="http://www.kmu-vital.ch">www.kmu-vital.ch</a> <a href="https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/kmu-vital.html">https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/kmu-vital.html</a></p>

**Friendly Work Space**

<p><b>Name:</b></p>	<p>Label Friendly Work Space® <a href="http://www.friendlyworkspace.ch">www.friendlyworkspace.ch</a></p>
<p><b>Einsatzgebiet:</b></p>	<p>Schweizweit</p>

<b>Seit:</b>	2009
<b>Trägerschaft:</b>	Gesundheitsförderung Schweiz
<b>Format:</b>	<p>Das «einzige anerkannte Schweizer Qualitätssiegel für erfolgreiches BGM»</p> <p>Standortanalyse und Self-Assessment sind Online und kostenlos (mit Registrierung)</p> <p>«Unsere Angebote und Dienstleistungen orientieren sich an durchschnittlichen Marktpreisen.»</p> <p>Gewaltentrennung: Die Bewertungshoheit im Assessment Friendly Work Space liegt bei den Assessoren; Gesundheitsförderung Schweiz validiert den Bericht der Assessoren und vergibt das Label.</p> <p>Label ist drei Jahre gültig. Kosten für Erst-Assessment zwischen CHF 14'500 und CHF 17'000 je nach Betriebsgrösse (bis 249 MA und ü 250 MA), Re-Assessment CHF 13'500 jeweils für 3 Jahre Jährliche Lizenzkosten zur Nutzung des Labels: Zwischen CHF 1'000 und CHF 5'000.</p>
<b>Vorgehen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortanalyse (Online, mit Registrierung)</li> <li>– Self-Assessment (Stand und Qualität aller BGM-relevanten Aktivitäten bewerten)</li> <li>– Externes Assessment (Externe Assessoren überprüfen Label-Anforderungen, d. h., Punktezahl, auch Teil-Assessment oder Zwischenstatus «Committed to Friendly Work Space» möglich)</li> <li>– Auszeichnung (Label für interne und externe Kommunikation)</li> </ul> <p>«Für Fragen zur Umsetzung und Weiterentwicklung von BGM in den Unternehmen verweisen wir konsequent auf qualifizierte Partner.»</p> <p>«Differenzen bei der Einschätzung zu den Ergebnissen aus den Assessments werden durch eine unabhängige Rekurskommission bereinigt.» (kostenpflichtig)</p>
<b>Dimension:</b>	 <p>Anwendungsbereich «Friendly Work Space» (ohne Datum). <a href="https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf">https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf</a></p> <hr/> <p><b>DIE SECHS BGM-THEMENFELDER</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>1 BGM und Unternehmenspolitik</li> <li>2 Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation</li> <li>3 Planung von BGM</li> <li>4 Soziale Verantwortung</li> <li>5 Umsetzung von BGM</li> <li>6 Gesamtevaluation von BGM</li> </ul> <p><b>Detaillierte Informationen unter:</b> <a href="http://www.gesundheitsfoerderung.ch/bgm-kriterien">www.gesundheitsfoerderung.ch/bgm-kriterien</a></p> <p>Die sechs BGM-Themenfelder nach «Friendly Work Space» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf">https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf</a></p>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik</b> Die Integration von BGM in bestehende Managementsysteme sowie das Wahrnehmen von BGM als Führungsaufgabe.</li> <li>2. <b>Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation</b> Schaffung von persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsstrukturen sowie die entsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben.</li> <li>3. <b>Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement</b> Die Bildung einer BGM-Fachstelle und einer Steuergruppe BGM sowie die Festlegung der Zielsetzungen, Zielgruppen und die Information aller Mitarbeitenden über das geplante BGM-Vorhaben.</li> <li>4. <b>Soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility)</b> Der Beschrieb der Rolle gegenüber Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens sowie der Umgang mit natürlichen Ressourcen.</li> <li>5. <b>Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement</b> Die Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens werden dauerhaft miteinander verknüpft, systematisch geplant, durchgeführt, evaluiert und verbessert.</li> <li>6. <b>Gesamtevaluation von betrieblichem Gesundheitsmanagement</b> Interne und externe Kenngrössen werden kurz-, mittel- und langfristig erhoben.</li> </ol>
<b>Beteiligte:</b>	Scheint eher führungsorientiertes Instrument zu sein, da die Schaffung einer BGM-Fachstelle und -Steuergruppe erforderlich ist. «Unsere Kunden und Partner haben bei der Ausgestaltung ihres BGM freie Wahl der Berater und sind durch die Vergabe des Labels Friendly Work Space nicht verpflichtet, Dienstleistungen von Gesundheitsförderung Schweiz zu beziehen.»
<b>Quellen:</b>	<a href="http://www.friendlyworkspace.ch">www.friendlyworkspace.ch</a> <a href="https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space/downloads.html">https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space/downloads.html</a>

### Gemeinwohl-Bilanz

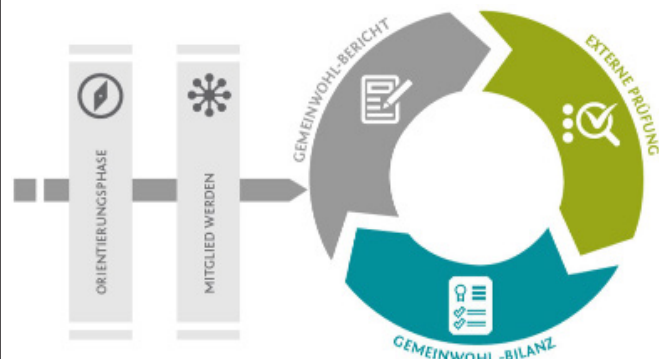
<b>Name:</b>	Gemeinwohl-Bilanz <a href="https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/">https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Weltweit
<b>Seit:</b>	2010 (basierend auf den Büchern «Neue Werte für die Wirtschaft» (2008) und «Gemeinwohl-Ökonomie» (2010) des Österreicher Christian Felber) Entwicklung
<b>Trägerschaft:</b>	Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie (gegründet 2011)
<b>Format:</b>	<p>Die Gemeinwohl-Bilanz misst Erfolg eines Unternehmens an der Mehrung des Gemeinwohls:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was für Auswirkungen haben wirtschaftliche Aktivitäten auf die allgemeine Lebensqualität, heute und morgen?</li> <li>– Wird die Menschenwürde geachtet?</li> <li>– Wird soziale Gerechtigkeit gefördert?</li> <li>– Wird ökologische Nachhaltigkeit sichergestellt?</li> <li>– Wie transparent, solidarisch und demokratisch werden unternehmerische Ziele erreicht?</li> </ul> <p>Dabei werden Punkte nur für solche Aktivitäten vergeben, die über die Erfüllung des gesetzlichen Mindeststandards hinausgehen.»</p> <p>» Für die breitflächige Etablierung eines ethischen Wirtschaftssystems in Europa wurde das Modell der Gemeinwohl-Ökonomie auch vom Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) weiterempfohlen: Stellungnahme der EWSA»</p>
<b>Vorgehen:</b>	<p>Nach dem Beitritt zu einem der anerkannten Vereine erfolgt der Weg zur Gemeinwohl-Bilanz in drei Schritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Unternehmenseigener Gemeinwohl-Bericht erstellen</b> Umfassende Dokumentation der Gemeinwohl-Orientierung des Unternehmens anhand der 20 Gemeinwohl-Themen. «Jedes Thema beschreibt, wie die einzelnen Werte gegenüber den jeweiligen Berührungsgruppen</li> </ul>

gelebt werden.» Der Bericht kann eigenständig, in einer Peer-Gruppe oder in Begleitung von GWÖ-Berater/innen erstellt werden. Ein Arbeitsbuch beschreibt das genaue Vorgehen, verpflichtende Indikatoren sowie Berichtsfragen (zum Thema Mitarbeitende ab S. 49).

- **Externe Prüfung des Berichts durch ein unabhängiges Unternehmen**  
Eingereichte Dokumente werden durch Evaluierung, persönliche Gespräche und Besuche im Unternehmen auf Richtigkeit geprüft (zwischen Besuchs-Audit, Desk-Audit und Gruppen-Audit unterschieden). Ergebnisse werden aus «wohlwollender Fremdperspektive» und «in einem branchenübergreifenden Gesamtkontext» reflektiert. Ein Audit-Bericht wird erstellt.
- **Zusammenführung von Bericht und Prüfung zur Gemeinwohl-Bilanz**  
Am Ende des Audits wird dem Unternehmen ein Testat mit dem Endresultat pro Indikator sowie der Gesamtpunktezahl ausgestellt. Dieses wird als Gemeinwohl-Bilanz anerkannt.

Es wird empfohlen, den Bericht alle zwei Jahre zu aktualisieren und wiederum extern prüfen zu lassen.

Mitgliedschaft: ab € 100, Audit ab € 70, externes Audit je nach Grösse des Unternehmens und Form des Audits zwischen € 560 und € 5860. Berater/innen-Honorar nach Aufwand.



Prozess zur Gemeinwohl-Bilanz (ohne Datum). Gefunden unter: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/>

Die Gemeinwohl-Ökonomie vergibt zwei verschiedene Labels:

- Mitgliedsunternehmen (für die Mitglieder mit einem Einstiegsbericht als Vorstufe zur Bilanz)
- Bilanziertes Unternehmen (für Unternehmen mit bilanziertem Bericht)

Dimension:

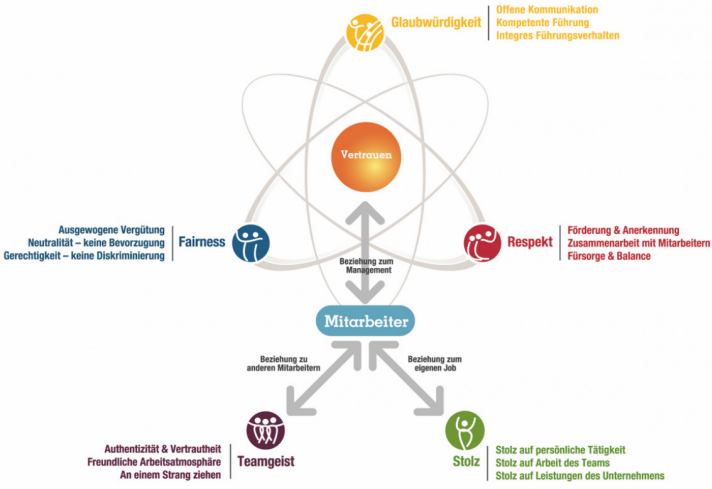
BERÜHRUNGSGRUPPE	WERT			
	MENSCHENWÜRDIGKEIT	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produktransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Peer-Evaluation Matrix 5.0 von «Gemeinwohl Ökonomie» (ohne Datum). Gefunden unter: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/unternehmen/externe-pruefung/>


	<p>Zu dieser Gemeinwohl-Matrix finden sich noch viele weiterführende Unterlagen.</p> <p>z. B. aus dem Schnelltest – zu C1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mein Unternehmen bietet allen Menschen, die im Unternehmen tätig sind, in ihrer individuellen Verschiedenheit Strukturen und Entwicklungsmöglichkeiten, die ihren persönlichen und beruflichen Bedürfnissen gerecht werden.</li> <li>– Mein Unternehmen bietet höchste Arbeitsplatzsicherheit und eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung für alle Menschen, die im Unternehmen tätig sind. Verschiedene Arbeitszeit-Modelle und familienfreundliche Rahmenbedingungen ermöglichen es allen im Unternehmen Beschäftigten, ihre persönliche Work-Life-Balance zu leben.</li> <li>– Mein Unternehmen leistet einen aktiven Beitrag zur Gleichstellung und fördert Diversität im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung u. a. durch strukturelle und bewusstseinsbildende Maßnahmen. Es gibt gleiche Bezahlung für gleiche Tätigkeiten, Menschen sind in ihrer ganzen Vielfalt auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens gleichwertig vertreten. Wir zahlen keine Ausgleichstaxe.</li> </ul> <p>Maximal können 1.000 Gemeinwohl-Punkte erreicht werden, das Minimum liegt bei -3.600 Punkten.</p> <p>Die Ausgangsbasis stellen alle 20 Themen dar, die zu jeweils 50 Punkten gleich gewichtet werden.</p>
<b>Beteiligte:</b>	Am Bericht und den Audits beteiligte Personen. Die explizite Beteiligung der Mitarbeitenden lässt sich in den konsultierten Unterlagen nicht finden.
<b>Besonderes:</b>	Christian Felber (2008): Neue Werte für die Wirtschaft. Deuticke, Wien. Christian Felber (2010): Gemeinwohl-Ökonomie. Piper Taschenbuch.
<b>Quellen:</b>	<a href="https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/">https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/</a>

#### Great Place to Work ©

<b>Name:</b>	Great Place to Work <a href="https://www.greatplacetowork.ch/">https://www.greatplacetowork.ch/</a>
<b>Einsatzgebiet:</b>	Weltweit (in 50 Ländern der Welt)
<b>Seit:</b>	2010? (2018 zum 10. Mal)
<b>Trägerschaft:</b>	Great Place to Work © Switzerland
<b>Format:</b>	<p>«Unsere Mission ist es, eine bessere Welt zu bauen, indem wir Organisationen helfen, gute Arbeitsplätze zu sein – für alle.»</p> <p>«Mit der Durchführung der Trust-Index Mitarbeitenden-Befragung und dem Einreichen des Kulturaudits erhalten Sie bei Erreichen der Mindestkriterien von 70 % die Basis-Zertifizierung und somit eine rasche Sichtbarkeit für Ihr Employer Branding.</p> <p>Durch das Basis-Zertifikat qualifizieren Sie sich automatisch für den Wettbewerb «Beste Arbeitgeber in der Schweiz».</p> <p>Ziel erreicht? Egal ob Basis-Zertifizierung oder gar einer der Besten! Tragen Sie dies nach aussen, rufen Sie es aus, machen Sie Ihre Marke dadurch stark und sichtbar: 'Wir sind ein Great Place to Work!」</p> <p>Mit der Mitarbeitenden-Befragung geht ein Benchmark-Report einher, mit dem Kulturaudit ein Best-Practice-Report. Die Unterstützung bei der Weiterentwicklung im Unternehmen kann zusätzlich eingekauft werden.</p> <p>«Vertrauen entsteht, wenn Glaubwürdigkeit, Respekt und Anerkennung am Arbeitsplatz gelebt werden. Durch eine Vertrauenskultur entstehen Teamgeist und Stolz.»</p>

	 <p>Trust-Index Mitarbeitenden-Befragung von „Great place to work“ (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="https://www.greatplacetowork.ch/zusammenarbeit/mitarbeiterbefragungen/">https://www.greatplacetowork.ch/zusammenarbeit/mitarbeiterbefragungen/</a></p>
<p><b>Vorgehen:</b></p>	<p>Als Bewertungsbasis werden die Mitarbeitenden-Befragung zu 2/3 und das Kulturaudit zu 1/3 einbezogen.</p> <p><i>Trust Index © Mitarbeitenden-Befragung:</i></p> <p><b>Fragebogenstruktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 61 Aussagen zur erlebten Arbeitsplatzkultur, die anhand einer fünfstufigen Antwort-Skala bewertet werden</li> <li>– Zwei ergänzende offene Fragen zu erlebten Stärken des Arbeitgebers und möglichen Verbesserungsfeldern</li> <li>– Fragen zur Demographie (Alter, Betriebszugehörigkeit, Qualifizierung etc.)</li> <li>– 58 der 61 geschlossenen Fragen zählen zum Great Place to Work® Standard-Benchmark. Das bedeutet, sie werden von allen Great Place to Work® Instituten weltweit eingesetzt.</li> </ul> <p><b>Bearbeitungszeit</b> beträgt ca. 15 Minuten</p> <p><b>Einsatz:</b></p> <p>Die Basisversion ist massgeblich für die Wettbewerbsteilnahme, kann jedoch erweitert werden. Im Rahmen einer individuellen Mitarbeitenden-Befragung bzw. Teilnahme an einer Benchmark-Untersuchung «ausser Konkurrenz» können individuelle Anpassung und Erweiterungen am Fragebogen erfolgen. Great Place to Work® stellt aus einer umfangreichen Fragenbibliothek Ergänzungsfragen zu verschiedenen Themengebieten zur Verfügung.»</p> <p>Befragt werden Mitarbeitende mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens drei Monaten und Mitarbeitende von 100%igen Tochtergesellschaften in der Schweiz. Bei mehr als 400 Mitarbeitenden kann auch nur eine Stichprobe befragt werden.</p> <p><i>Kultur Audit – die Management-Befragung:</i> «Das Great Place to Work® Kultur Audit gliedert sich in zwei Teile und dient der Erfassung von Personalmassnahmen zur Förderung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur. Im ersten Teil des Kultur Audits werden demographische Personaldaten sowie allgemeine Informationen über das Unternehmen erhoben, wie beispielsweise das Gehalt der grössten Berufsgruppe und die Zahl an Weiterbildungsstunden.</p> <p>Im zweiten Teil des Kultur Audits werden offene Fragen zu allen relevanten Aspekten der Personalarbeit gestellt, die eine erfolgreiche Arbeitsplatzkultur ausmachen. Dieser Teil ist zentral für die Auswertung der Arbeitgeberattraktivität. Die Unternehmen erhalten hierbei die Möglichkeit, die unternehmenseigene Massnahmengestaltung detailliert darzustellen. Diese Fragen beziehen sich auf neun Schritte erfolgreicher Personalarbeit, die auf das Great Place to Work® Modell zurückgehen und bei der Bewertung im Mittelpunkt stehen.</p>

	<p>Zentral für die Bewertung ist also die Art und Weise, wie ein Unternehmen diese Bausteine in die Gestaltung ihrer Personalmassnahmen einbaut und damit Arbeitsplatzkultur fördert.»</p> <p>Die Basis der Bewertung bildet der Vergleich zu den anderen Benchmark-Teilnehmenden – unter Berücksichtigung der Branche und der Unternehmensgrösse. Befragt werden dabei Geschäftsleitung und Personalabteilung.</p> <p>Besonders beachtet werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vielfalt und Abstimmung der Massnahmen,</li> <li>– unternehmenstypischer Charakter,</li> <li>– unterschiedlicher Bedarf verschiedener Mitarbeitenden-Gruppen und</li> <li>– Verdeutlichung des Fürsorge-Aspekts des Arbeitgebers/MA als Personen.</li> </ul> <p>Die Kosten sind auf der Webseite nicht veröffentlicht.</p>
<p><b>Dimension:</b></p>	<p><b>Glaubwürdigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– offene Kommunikation</li> <li>– kompetente Führung</li> <li>– integrires Führungsverhalten</li> </ul> <p><b>Respekt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Förderung &amp; Anerkennung</li> <li>– Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden</li> <li>– Fürsorge &amp; Balance</li> </ul> <p><b>Fairness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ausgewogene Vergütung</li> <li>– Neutralität – keine Bevorzugung</li> <li>– Gerechtigkeit – keine Diskriminierung</li> </ul> <p><b>Teamegeist</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Authentizität &amp; Vertrautheit</li> <li>– freundliche Arbeitsatmosphäre</li> <li>– an einem Strang ziehen</li> </ul> <p><b>Stolz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– auf die eigene Tätigkeit</li> <li>– auf die Arbeit des Teams</li> <li>– auf Leistungen des Unternehmens</li> </ul> <p>Neun Bereiche erfolgreicher Personalarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zuhören</li> <li>– Anerkennen</li> <li>– Entwickeln</li> <li>– Fürsorgen</li> <li>– Feiern</li> <li>– Beteiligen</li> <li>– Integrieren</li> <li>– Inspirieren</li> <li>– Informieren</li> </ul>

	 <p>Gestaltungsfelder von «Great Place to Work» (ohne Datum). Gefunden unter: <a href="https://www.greatplacetowork.de/mitarbeiterbefragungen/kultur-audit-2/ablauf-und-nutzen/">https://www.greatplacetowork.de/mitarbeiterbefragungen/kultur-audit-2/ablauf-und-nutzen/</a></p>
<b>Beteiligte:</b>	Mitarbeitende, Geschäftsleitung, Personal
<b>Besonderes:</b>	Kostenlose Webinare (30–45 Min.): <a href="https://www.greatplacetowork.ch/events/webinare/">https://www.greatplacetowork.ch/events/webinare/</a>
<b>Quellen:</b>	<a href="https://www.greatplacetowork.ch/">https://www.greatplacetowork.ch/</a> <a href="https://www.greatplacetowork.ch/assets/Affiliate-Switzerland/Download-center/German/Allgemeine-Informationen/Leitfaden-GreatPlacetoWork-Schweiz-Deutsch.pdf">https://www.greatplacetowork.ch/assets/Affiliate-Switzerland/Download-center/German/Allgemeine-Informationen/Leitfaden-GreatPlacetoWork-Schweiz-Deutsch.pdf</a>

#### Weitere Zertifikate und Links

Folgende weiteren Zertifikate wurden nicht näher analysiert, dienen aber auch dazu, das Bild zu vervollständigen:

Das Schweizer Zertifikat **familienbewusstes® Unternehmen**<sup>20</sup> der Familienmanagement GmbH (heute Powermanagement GmbH). Das markenrechtlich geschützte Zertifikat ist heute auf der Webseite nicht mehr aufgeführt. Jedoch wird nach wie vor auf den Work-Life-Balance-/Burnout-Check sowie den Vereinbarkeits-Check verwiesen, die 2005 entwickelt wurden. Beide Checks wurden im Buch «MATCH! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt» (2005, A&O des Wissens, Zürich) von Franziska Bischof-Jäggi veröffentlicht und können auch als Selbstanalyse ausgeführt werden. Jedoch bietet die Powermanagement GmbH nach wie vor die Durchführung der Analyse in Unternehmen an. Die Daten werden dann mit einem persönlichen Login erhoben. Das Unternehmen erhält lediglich Gesamtauswertungen. Bei Bedarf werden Einzeldaten von der Powermanagement GmbH mit den betroffenen Personen besprochen. Der Work-Life-Balance-/Burnout-Check misst sowohl die Belastungs- als auch die Ressourcensituation der Mitarbeitenden. Der Vereinbarkeits-Check misst je 10 Soft- und Hardfacts, die dann in einer Auswertungsmatrix dargestellt werden.

Ebenfalls hier zu erwähnen ist der **Prix Egalité** (Auszeichnung durch den Kaufmännischen Verband Schweiz). Dieser Schweizerische Gleichstellungspreis wurde seit 2002 alle drei Jahre verliehen, zum letzten Mal 2014. Nun scheint es ihn nicht mehr zu geben. Eine Auswertung der Unternehmensumfragen (2011) (der Verleihung vorgelagert) erwähnt folgende Frageblöcke:

- I Basis der Gleichstellungspolitik und Gleichstellungsprinzipien
- II Führung der Mitarbeitenden
- III Weiterbildung und Beförderung
- IV Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- V Aktuelles Thema (2011 z. B. Home-Office)

Auf der Suche nach Labels und Checks lässt sich auch das Gleichstellungs-Controlling im Unternehmen finden. Dies sind fünf Checklisten zum Schnelltest von Christof Baitsch und Liliane Blume von 2004 (im Auftrag der Stiftung Frauenarbeit). Die Checklisten tangieren folgende Themen:

- Der Prioritätentest (Prämissen-Evaluation)
- Leistungs- und Potentialbeurteilung (Durchführungs-Evaluationen)
  - Leistungsbeurteilung als Gleichstellungspraxis
  - Einführung und Unterstützung der Leistungs- und Potentialbeurteilung
- Der Kennzahlentest (Ergebnisevaluation)
- Der Weiterbildungstest
- Der Werte und Normentest

(Baitsch und Blume 2004, S. 5)

Die Aussagen in den Checklisten werden jeweils konkret (anhand von Zahlen) eingeschätzt. Diese Skala geht von Gut, Verbesserungsfähig, Ungünstig bis zu Handlungsbedarf.

In der Schweiz sind als weitere Angebote zu erwähnen:

- Modell F (<http://www.informa-modellf.ch/>, IQB-FHS anerkanntes Zertifikat)
- Die Webseite [www.equalpayday.ch](http://www.equalpayday.ch) listet unter «Zertifizierungen» ebenfalls eine Reihe weiterer Zertifikate auf.

Andere Übersichten über verschiedene Analyseinstrumente und Zertifikate in der Schweiz:

- z. B. Machbarkeitsabklärung für ein umfassendes Label zur Kennzeichnung von Unternehmen, welche die Gleichstellung von Frau und Mann umsetzen, Alliance f, März 2018
- z. B. Müller & Sander (2005): Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt. Vdf. (S. 55–71)

Auch in **Österreich und Deutschland** gibt es ähnlich gelagerte Zertifikate:

Das Unternehmensprogramm «Erfolgsfaktor Familie» bündelt Informationen rund um das Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Es bietet Erfolgsbeispiele und Erfahrungsberichte von Unternehmen, die mit innovativen Maßnahmen eine familienbewusste Personalpolitik praktizieren. Darüber hinaus steht in der Wissensplattform eine breite Auswahl an Praxisbeispielen, Studien und Ratgebern zu Themen wie Arbeitszeitgestaltung, familienbewusstes Führen und Personalmarketing zur Verfügung.

Bausteine des Unternehmensprogramms sind:

- das Unternehmensnetzwerk «Erfolgsfaktor Familie»
- der Unternehmenswettbewerb «Erfolgsfaktor Familie»
- das Förderprogramm «Betriebliche Kinderbetreuung»

In Österreich und Deutschland gibt es jeweils das Audit «Berufundfamilie». Dieses wird seit 1999 verliehen und ist auch als Third Party Certification System aufgebaut. D. h., es gibt Beratungsbüros, welche für die Auditierung lizenziert sind. In Österreich ist dies die Familie & Beruf GmbH, deren alleiniger Gründer und Eigentümer der Bund ist (nach Bundesgesetzes über die Errichtung der Gesellschaft „Familie & Beruf GmbH«).



#### 6.4. Ansätze zur weiterführenden Literaturrecherche

Folgende Ansätze, die im vorliegenden Bericht nicht vertiefter betrachtet wurden, könnten zum Weiterdenken anregen:

- In der **Organisationssoziologie** gibt es verschiedene Literatur dazu, wie Organisationen mit Geschlecht und/oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgehen. Dabei ist insbesondere der Soziologische Neo-Institutionalismus zu nennen, der sich mit der Frage beschäftigt, wie Organisationen auf Normen, Erwartungen und Leitbilder aus der Umwelt reagieren (Funder und May 2013). Beispielsweise ist dabei auf Literatur wie «Gender Cage – Revisited» (Funder 2013) hinzuweisen.
- In weiterführender **HR-Management-Literatur** könnte z. B. anhand des Stichworts der Arbeitszufriedenheit weitergesucht werden. Wie versteht wer diese Arbeitszufriedenheit und welche Einflussfaktoren lassen sich da festmachen? In diesem Kontext steht auch der Begriff des psychologischen Vertrags, der die Frage öffnet, welchen Einfluss das (informelle) Commitment einer Person zu den verschiedenen Lebensinhalten auf die WLB hat.
- Das Konzept der «**Alltäglichen Lebensführung**» ist ein weiterer zusätzlicher Pfad für weiterführende Überlegungen. Dessen Grundlagen stammen aus der Arbeitssoziologie der 80er-Jahre. Mit alltäglicher Lebensführung ist die aktive Verarbeitung sozialer Anforderungen zwischen Struktur und subjektivem Handeln gemeint (dazu u. a. Jurczyk et al. 2016 und Diezinger 2010).
- Ebenfalls ist darauf hinzuweisen, dass es im Bereich der **Ratgeberliteratur** noch weitere Ansätze gibt, welche in die Weiterentwicklung des Modells einfließen könnten. Diese basieren dann nicht unmittelbar auf wissenschaftlichen Konzeptionen oder Forschungen, leisten jedoch öfters ähnliche Bemühungen wie die Fachstelle UND: ein ganzheitliches Modell denken.

**Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**  
**Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention**

Prof. Dr. Lucia Lanfranconi  
Werftstrasse 1  
Postfach 2945  
CH-6002 Luzern  
T +41 41 367 49 17  
[lucia.lanfranconi@hslu.ch](mailto:lucia.lanfranconi@hslu.ch)