

Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität

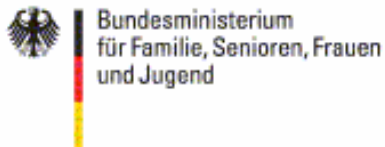
Management Summary

Ansprechpartner
Prognos AG:

Michael Astor,
Michael Steiner

Berlin / Basel, 03.06.2005
51-6050

Die Initiatoren des Projektes:



Work-Life-Balance: Ein wichtiges Thema für die Wirtschaft

Work-Life-Balance ist in erster Linie als ein Wirtschaftsthema zu verstehen. Die Studienergebnisse zeigen, dass neben Vorteilen für die Unternehmen und die einzelnen Beschäftigten auch ein unmittelbarer volkswirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Nutzen festzustellen ist. Dieser führt Deutschland auf einen höheren volkswirtschaftlichen Wachstumspfad. In der von der Prognos AG durchgeführten Modellrechnung weist das Work-Life-Balance-Szenario im Jahr 2020

- ein erhöhtes Bruttoinlandsprodukt,
- eine höhere Geburtenrate,
- einen deutlichen Anstieg der Binnennachfrage,
- niedrigere Sozialversicherungsbeiträge und
- zusätzliche Arbeitsplätze

gegenüber dem volkswirtschaftlichen Basismodell auf.¹

Was bedeutet Work-Life-Balance?

Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer verändernden und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.

Work-Life-Balance-Maßnahmen lassen sich in drei Schwerpunkten zusammenfassen:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,

¹ Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse findet sich in den beiden Dokumentationsbänden „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“, Band 1: Betriebliche Maßnahmen und gesellschaftliche Trends, Band 2: Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte.

- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung,
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung durch individuelle Laufbahnplanung, Förderung der Qualifikation und eine umfassende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen zielen.

Die Projektinitiative

Namhafte Konzerne, Bertelsmann AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom AG, Fraport AG, Vattenfall Europe AG, Voith AG, haben sich zusammen mit der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unter der Schirmherrschaft des BDI in der Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ zusammengeschlossen. Die Unternehmen als Mitinitiatoren des Projekts haben einen Einblick in die jeweiligen Work-Life-Balance-Programme und bereits vorliegende Bilanzierungen ermöglicht und damit die empirische Basis für die Forschungsthesen gelegt. Die Prognos AG hat im Auftrag dieses Konsortiums die genannten Zusammenhänge analysiert und in einer makroökonomischen Modellrechnung quantifiziert.

Die Ergebnisse im Überblick

Auf Grundlage der durchgeführten Modellrechnung zeigt sich, dass moderate Veränderungen einzelner volkswirtschaftlicher Größen zu deutlichen Impulsen im Hinblick auf Wachstum und Bevölkerungsentwicklung führen. Unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen gehen wir in den Berechnungen davon aus, dass in den nächsten 15 Jahren rund 30 % der Beschäftigten an integrierten Work-Life-Balance-Konzepten partizipieren werden.

In einem Wirtschaftsmodell skizziert die Prognos AG auf Basis der Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands der kommenden Jahrzehnte. Im Vergleich zu dieser Referenzrechnung wurden folgende Parameter auf Grund einer stärkeren Berücksichtigung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in den Unternehmen verändert:

- **Erwerbspersonenpotenzial:** Ein Teil der Stillen Reserve und der Erwerbslosen kann dank besserer Vereinbarkeit der Anforderungen von Privat- und Berufsleben zusätzlich für den Arbeitsmarkt erschlossen werden und erhöht damit das

Erwerbspersonenpotenzial. Erwerbsunterbrechungen werden durch entsprechende Maßnahmen verkürzt bzw. die Notwendigkeit zum vollständigen Ausstieg wird gesenkt.

- **Geburtenrate:** Work-Life-Balance-Maßnahmen ermöglichen einer größeren Zahl von Paaren die Realisierung des Kinderwunsches und erhöhen damit langfristig die Geburtenrate. Hier kommen sowohl Unterstützungsmaßnahmen von Unternehmen zu einer verbesserten Kinderbetreuung als auch ein übergreifender Mentalitätswandel zur Wirkung, der in der Orientierung auf Familie und Karriere keinen Antagonismus sieht.
- **Produktivität:** Verringerte Fehlzeiten, aber auch eine konkret erfahrbare Entlastungssituation für die Erwerbstätigen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen erhöht die Produktivität der Erwerbspersonen. D.h. die enge Wechselwirkung zwischen individueller Arbeitsplatzzufriedenheit und Kundenzufriedenheit wirkt sich unmittelbar positiv auf das Arbeitsergebnis der einzelnen und das Geschäftsergebnis insgesamt aus.
- **Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung:** Gesundheitsprävention, die Vermeidung bzw. Reduzierung von Stresssituationen durch eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie ein dichteres und flexibleres Netzwerk von Betreuungsangeboten senkt die Zahl von Erkrankungen und Fehlzeiten und reduziert langfristig die Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung. Ein integriertes Gesundheitsmanagement als wesentliches Element einer übergeordneten Work-Life-Balance-Strategie führt zu einem Absinken der Zahl und Dauer einzelner Krankheitsbilder und ermöglicht darüber hinaus den längeren Verbleib in der Erwerbstätigkeit.

Die Ergebnisse der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung

Die Ergebnisse der makroökonomischen Modellrechnungen zeigen, dass Work-Life-Balance-Konzepte als Bestandteil einer innovativen Unternehmens- und Personalpolitik zu positiven Effekten im Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung führen, die im Zeitverlauf immer deutlicher sichtbar werden.

Stärkung des Wirtschaftswachstum und Erhöhung des Bruttoinlandsproduktes

Innerhalb des Zeitraums von 2006 bis 2020 kann allein durch die Ausweitung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im dargelegten Umfang ein zusätzliches **Bruttoinlandsprodukt von € 248 Mrd.** erzielt werden.

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Steigerung der Produktivität pro Erwerbstätigenstunde um **1,6 %** stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im internationalen Vergleich wesentlich.

Mehr Geburten

Eine höhere **Geburtenrate von 1,56 Geburten** pro Frau führt zu **986.000 zusätzlichen Geburten** in den nächsten anderthalb Jahrzehnten. Damit kann die **Bevölkerungszahl bis 2020 konstant** gehalten werden, so dass der drohenden Bevölkerungsabnahme wirksam begegnet werden kann.

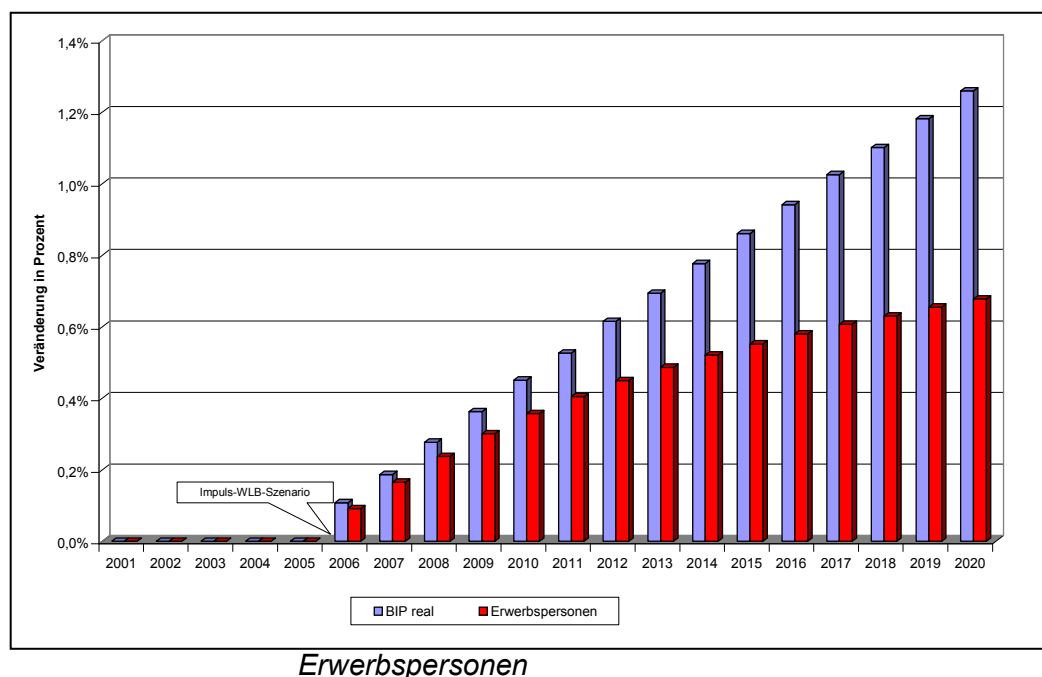
Stimulierung der Binnennachfrage

Bedingt durch die steigende Erwerbstätigkeit und die skizzierte Bevölkerungsentwicklung erhält der **private Konsum** einen **zusätzlichen Impuls von € 191 Mrd..**

Mehr Arbeit

Ein positiver Nebeneffekt der Work-Life-Balance-Maßnahmen ist in der **Stärkung der Beschäftigungsmöglichkeiten** und in Folge dessen Schaffung von 221.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen im Jahr 2020 zu sehen.

Abb. 1 Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: reales Bruttoinlandsprodukt und



Quelle: Prognos 2005

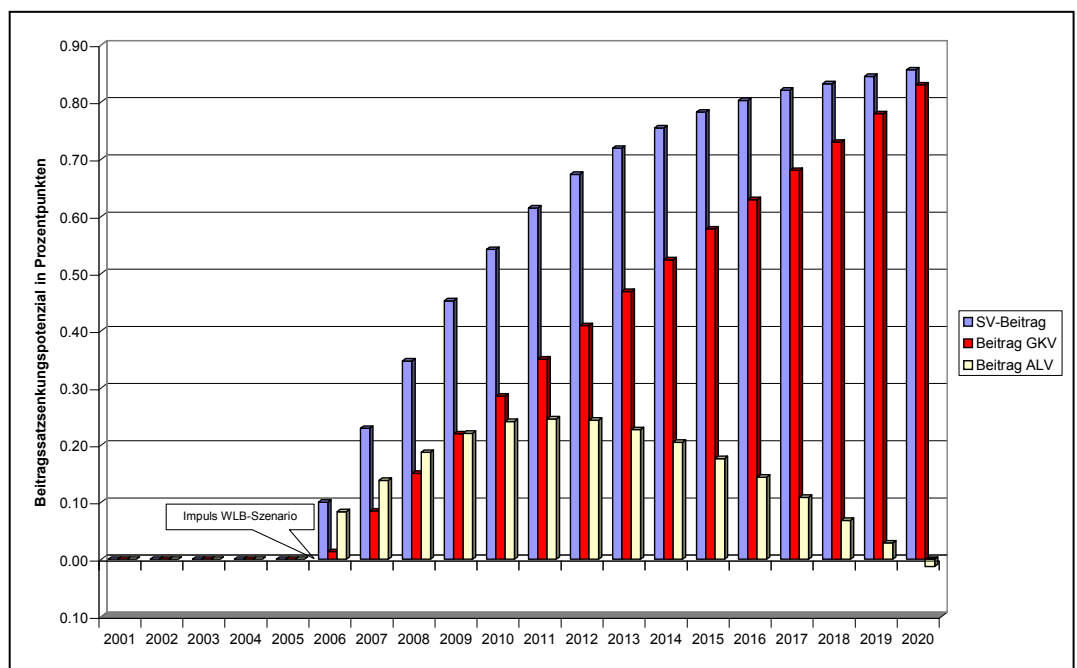
Senkung der Lohnnebenkosten durch die Stärkung der Sozialversicherung

Insgesamt ergeben sich für die **Arbeitgeber** kumulierte Einsparungen bei den Sozialversicherungsbeiträgen in Höhe von **€ 114 Mrd.** und dies trotz eines Beschäftigungsanstiegs. D.h. bei einem Angestelltenentgelt von brutto € 2.500,- monatlich sparen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je € 11,75 an Lohnnebenkosten.

Die kumulierten Einspareffekte bei den Gesetzlichen Krankenkassen betragen € 152 Mrd., hieraus resultiert ein um 0,8 Prozentpunkte niedrigerer Krankenversicherungsbeitrag im Jahr 2020.

Die kumulierten Einspareffekte in der Arbeitslosenversicherung betragen € 54 Mrd., hinzu kommen leichte Einspareffekte in der Gesetzlichen Pflegeversicherung.

Abb. 2 *Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: Beitragssatzsenkungspotenzial in Prozentpunkten*



Quelle: Prognos 2005

Work-Life-Balance erfordert strategisches Handeln

Insgesamt betrachtet gehen von einer konsequenten und nachhaltigen Implementierung der Work-Life-Balance-Maßnahmen wirtschaftliche Effekte aus, die sich positiv auf Wachstum und Beschäftigung auswirken. Gleichwohl können sie nicht alle gegenwärtigen und zukünftigen Hemmnisse der Wirtschaftsentwicklung

kompensieren. Hier dominieren die langen Entwicklungslinien der Globalisierung, konjunkturelle Trends sowie die technologischen und demografischen Entwicklungen.

Die konsequente Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in einer möglichst großen Zahl von Unternehmen sowie flankierende politische Maßnahmen, mit denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam verbessert wird, sind erforderlich um diese ökonomischen Effekte zu erzielen.

Weniger offensichtlich, aber nicht minder bedeutsam als die genannten Effekte sind die Wirkungen, die von einer Work-Life-Balance orientierten Personalpolitik auf die Stabilität des gesellschaftlichen Zusammenlebens ausgehen. Von stabilen Rahmenbedingungen profitiert insbesondere auch die Wirtschaft, die eine verlässliche Kalkulationsgrundlage auch für die Planung und Realisierung von Investitionen erhält.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass:

- Work-Life-Balance einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet;
- Work-Life-Balance eine Arbeitswelt fördert, die auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen reflektiert;
- Work-Life-Balance darüber hinaus zu einem höheren volkswirtschaftlichen Wachstumspfad führt.

Wenn Unternehmen, Beschäftigte und Gesellschaft von dieser positiven Entwicklung profitieren wollen, dann sind Instrumente, Lösungen und Maßnahmen sowohl in den einzelnen Betrieben als auch in einer übergreifenden Perspektive nach dem Vorbild der „Allianz für die Familie“ integrativ und bedarfsorientiert zu gestalten. Für die personalpolitischen Akteure resultiert daraus, dass der jeweilige betriebliche Hintergrund ebenso zu reflektieren ist wie die Bedürfnisse einzelner Belegschaftsgruppen. D.h. Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten keinen Standardbaukasten, sondern sind vor dem Hintergrund betrieblicher und individueller Anforderungen auf ihre Passgenauigkeit zu prüfen. Notwendig hierfür ist auch eine Veränderung personalpolitischer Leitbilder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf ihre Funktion als Arbeitskraft reduzieren, sondern unterschiedlichen Lebensentwürfen und –konzepten ihren berechtigten Stellenwert einräumen.

Die strategische Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft bei der Schaffung besserer Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeutet auch aus (familien-) politischer Sicht einen entscheidenden Fortschritt.

Die politischen Rahmenbedingungen sind folglich so zu gestalten, dass auf der einen Seite die notwendige Flexibilität zur individuellen Ausgestaltung von betrieblichen Work-Life-Balancen-Konzepten gewährleistet bleibt und auf der anderen Seite die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme der betrieblichen Maßnahmen erhöht werden. Dies erfolgt unter anderem durch

- die Sensibilisierung von Beschäftigten und Unternehmen,
- die Schaffung ausreichender Betreuungskapazitäten oder auch
- die bedarfsgerechte Ausgestaltung von finanziellen Angeboten für junge Familien (bspw. Elterngeld).

Letztlich ist entscheidend, dass für alle Akteure der Nutzen von Work-Life-Balance-Maßnahmen ersichtlich wird. Dies setzt eine aktive Gestaltung der einzelnen Maßnahmen durch die Unternehmen, Führungspersonen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voraus. Die gemeinsame Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ der beteiligten Unternehmen, Ministerien und Verbände trägt dazu bei, die positiven Erfahrungen mit Work-Life-Balance-Maßnahmen einer größeren Öffentlichkeit vorzustellen und damit diese als ein selbstverständliches Instrument von personalpolitischen Maßnahmen in der Arbeitswelt der Zukunft zu etablieren.

Adressen

Bertelsmann AG

Vorstandsstab Personal
Corporate Human Resources
Dr. Peter Gralla
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33335 Gütersloh

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Referat 205
Familienfreundliche Arbeitswelt und
Unternehmenskultur
Thomas Wieseler
Alexanderplatz 6
10178 Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Referat VIII A 1
Grundsatzfragen der Mittelstandspolitik
Dr. Mathias Wittstock
Scharnhorststraße 34-37
10115 Berlin

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Fachbereich allgemeine Wirtschaftspolitik
Solveigh Gross
Breite Straße 29
10178 Berlin

Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)

Personal - Grundsatz
Dez. 2001 / R 1279
Gina Großek
Fehrbelliner Platz 5
10704 Berlin

Commerzbank AG

Zentraler Stab Personal
Diversity
Barbara David
Neue Mainzer Str. 37 - 39
60311 Frankfurt

DaimlerChrysler AG

Personal- und Bildungspolitik / Human Resources- and
Educational Policies
Isolde Scheer-Pauli
HPC 096-0626
70567 Stuttgart

Deutsche Telekom

Diversity im Konzern Deutsche Telekom
Zentralbereich Human Resources Development HRD
Maud Pagel
Zentralbereich Human Resources Development HRD
2-4
Inaluk Schäfer
Friedrich-Ebert-Allee 140
53113 Bonn

Fraport AG

Vorstand Arbeitsdirektor
Frauen- und Familienförderung / Frauenbeauftragte
Martina Rost
60547 Frankfurt am Main

Vattenfall Europe AG

Arbeitsrecht/Grundsätze
Anneli Meincke
Chausseestr. 23
10115 Berlin

Voith AG

Personaleinsatz
Regine Rendle
Sankt Pöltener Straße 43
89522 Heidenheim

Prognos AG

Michael Steiner
Aeschenplatz 7
CH-4010 Basel
Michael Astor
Karl-Liebknecht-Straße 29
D-10178 Berlin