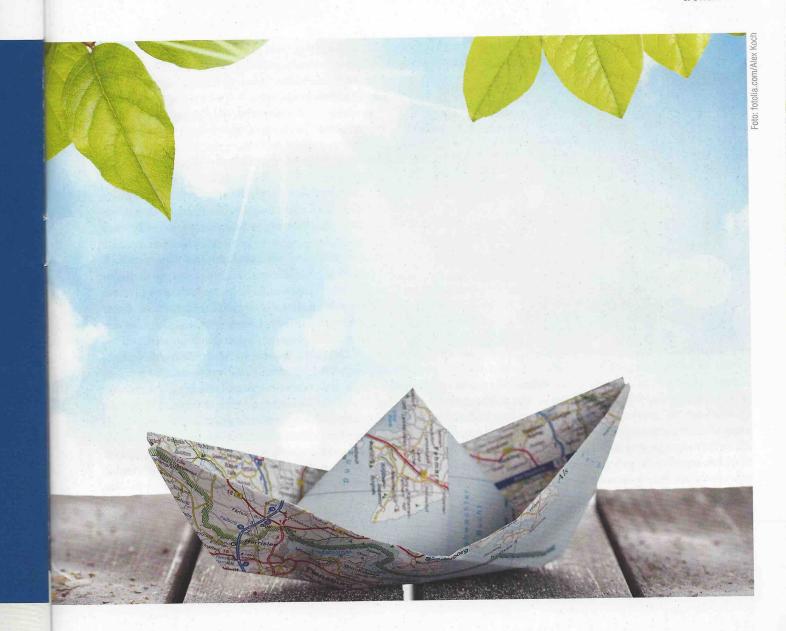
Auftanken in der Auszeit

SOCIAL SABBATICAL

Abschalten vom beruflichen Alltag und gleichzeitig etwas Sinnvolles tun: Ein Social Sabbatical bietet Führungskräften die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln und Energie zu tanken. Wie die Auszeit-Modelle die betriebliche Gesundheitsförderung ergänzen, erklären die Beraterinnen Pia Himmelsbach und Alexandra Trautmann.



Preview: ➤ Vorteilhafte Freistellung: Warum Sabbaticals in der Wirtschaft ankommen ➤ Aussteigen statt ausbrennen: Wie die Auszeitmodelle in den Gesundheitsschutz integriert werden können ➤ Lernen im Sozialprojekt: Wie Führungskräfte vom Blick über den Tellerrand profitieren ➤ Planung mit Vorlauf: Was bei der Organisation eines Sabbaticals zu beachten ist

■ Bevor Johann Wolfgang von Goethe im Jahr 1786 zu seiner berühmten Italienreise aufbrach, bat er seinen Arbeitgeber, Herzog Carl August, in einem Brief um "unbestimmten Urlaub". Nach Jahren im Staatsdienst am Weimarer Hof fühlte sich der Dichter eingeengt. Er wolle klüger zurückkommen, schrieb Goethe an seinen Chef.

Diese Sehnsucht nach einer Auszeit kennen auch viele heutige Arbeitnehmer: Vor allem bei gut qualifizierten und beruflich erfolgreichen Menschen wächst angesichts steigender Anforderungen und immer komplexerer Arbeitsbedingungen der Wunsch, sich für eine gewisse Zeit aus dem Berufsalltag zurückziehen, um danach wieder gestärkt einzusteigen. Laut einer Forsa-Umfrage im Auftrag des Bildungsministeriums wünschen sich rund 60 Prozent der Erwerbstätigen ein sogenanntes Sabbatjahr oder Sabbatical.

Der Begriff steht für ein Arbeitszeitmodell, bei dem der Mitarbeiter zeitlich befristet – meist für drei bis zwölf Monate – aus dem Joballtag aussteigt. Im Hochschulbereich ist das Sabbatjahr eine gängige Praxis, um Wissenschaftler vom Lehrbetrieb freizustellen, damit sie sich ganz und gar der Forschung widmen können. Inzwischen ist das Modell aber auch in der Wirtschaft angekommen.

Vorteilhafte Freistellung

In einem umkämpften Arbeitsmarkt müssen sich Unternehmen heute anstrengen, damit sie ihre Leistungsträger nicht an die Konkurrenz verlieren. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und dem gestiegenen Bedürfnis nach Flexibilität, Lebensbalance und persönlicher Weiterentwicklung engagierter Mitarbeiter gerecht zu werden, reagieren mittlerweile immer mehr Firmen mit der Einführung von Sabbatical-Modellen. Dazu gehören Konzerne wie Glaxo Smith Kline, Rewe, SAP, aber auch mittelständische Unternehmen wie Globetrotter.

Auch Arbeitgeber profitieren, wenn sie ihren Arbeitnehmern eine Auszeit ermöglichen – und zwar nicht nur, weil



Die Autorinnen:

Pia Himmelsbach ist Resilienztrainerin, Coach und Leiterin der Unternehmensprogramme der Manager für Menschen GmbH. Das 2011 gegründete Dienstleistungsunternehmen bietet Unternehmen Programme zur Führungskräfteentwicklung in Kombination mit einem Social Sabbatical an. Kontakt: pia.himmelsbach@managerfuermenschen.com

Alexandra Trautmann ist Burnout-Beraterin und Coach. Als Mitinhaberin des Beratungsunternehmens explosim entwickelt sie Maßnahmen für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und begleitet Firmen bei der Implementierung.

Kontakt: alexandra.trautmann@explosim.de

sie im Kampf um Fachkräfte punkten. Nach einem Sabbatical erhalten sie einen motivierten Mitarbeiter zurück, der mit Energie und Schaffenskraft an seine Aufgaben geht und mit den gewon-

nenen Erfahrungen wertvolle Impulse setzen kann. Sabbaticals können so gesehen auch eine sinnvolle Ergänzung von Leadership-Programmen sein und mit Themen wie Achtsamkeit, Resilienz, Selbstführung und interkulturelle Kompetenzen verknüpft werden, die in Coachings und Workshops vermittelt werden. Großes Potenzial bieten Auszeitmodelle auch für das betriebliche Gesundheitsmanagement, in das sie als Baustein integriert werden können. Dabei wirken sie vor allem bei der Burnout-Prävention einzelner Leistungskräfte.

Ausstieg mit Lerneffekten

Entlastende und gleichzeitig fördernde Effekte bieten vor allem Social Sabbaticals, die als Teil des BGM mit Workshops und Coachings zur Persönlichkeitsentwicklung kombiniert werden. Bei diesem Modell erhalten Manager die Möglichkeit, sich zeitlich begrenzt mit ihrem Know-how in einem sozialen Projekt im In- oder Ausland zu engagieren. Als sogenannte Berater auf Zeit leisten sie durch Wissenstransfer Hilfe zur Selbsthilfe und tätigen somit Grundlagenarbeit in den Projekten.

Durch die Pause vom Job erhält die Führungskraft die Möglichkeit, sich vom herausfordernden Alltag zu regenerieren und das Tempo herunterzufahren. Der Abstand vom täglichen To-do hilft zudem dabei, belastende Gefühle zu erkennen, zu verarbeiten und neue Kraft zu tanken. Vor allem sehr ambitionierte Leistungsträger, denen es schwerfällt, im Alltag loszulassen, begreifen oft erst während einer Auszeit, dass sie nicht alles



UMI RES

begle den F

3 X 3 (insge Term 12.-1-Teilne Inves Im P

INHA Emm Zahle Unse Gren

und A

Übun

rung, Absc Zerti allein schultern müssen, sondern sich auf ihre Mitarbeiter verlassen können. Bereits bei der Einarbeitung eines Stellvertreters lernen sie, sich selbst zurückzunehmen und anderen zu vertrauen. So berichtete etwa eine Managerin, die drei Monate in einer Umweltschutz-Stiftung in Argentinien arbeitete, dass es für sie entlastend war, zu erkennen, dass auch ohne sie alles seinen gewohnten Gang in der Abteilung ging. Die Distanz heilte sie von dem belastenden Gedankenkreis: Ohne mich geht es nicht.

Zudem stärken der Umgang mit kulturellen und sozialen Unterschieden und die Arbeit in multinationalen Teams ihre Empathie. Eine Fähigkeit, die sich – zurück im Betrieb – meist positiv auf ihre Mitarbeiterführung auswirkt: Die Führungskräfte können sich besser in ihre Mitarbeiter einfühlen und setzen sie weniger unter Druck, was sich wiederum positiv auf deren psychische Gesundheit auswirkt. Viele Manager blicken nach einer Auszeit zudem mit einer veränderten Perspektive auf ihre Aufgaben: Durch den Umgang mit knappen Ressourcen haben sie gelernt, ihre

eigene Rolle zu reflektieren, und handeln lösungsorientierter.

Langer Vorlauf, umsichtige Planung

Für ein Social-Sabbatical-Programm kommen vor allem Fach- und Führungskräfte infrage, denen die Bedeutung von Lebensbalance für ihre Leistungsfähigkeit und ihren persönlichen Erfolg bewusst ist. Also Leistungsträger, die an neuen Denkimpulsen interessiert sind und nach Möglichkeiten suchen, ihre Energie-Akkus aufzuladen. Es eignet sich ausdrücklich nicht als Maßnahme für Mitarbeiter, die bereits mehrere Burnout-Symptome aufweisen.

Wichtig ist, dass die Entsendung einer Führungskraft mit genügend Vorlauf geplant wird. In die grundsätzliche Entscheidung für ein Social Sabbatical muss neben der Personalabteilung auch der direkte Vorgesetzte einbezogen werden. Seine Zustimmung und sein Wohlwollen sind essenziell für das Gelingen des Projekts. Grundsätzlich gilt jedoch: Arbeitnehmer haben kein verbrieftes Recht auf ein Sabbatical. Es handelt sich dabei

um ein freiwilliges Entgegenkommen des Arbeitgebers. Die Festlegung des Zeitraums sollte sich an konjunkturell schwächeren Phasen oder Projektverläufen orientieren. Idealerweise umfasst ein Sabbatical drei Monate. Das ist die Zeit, die die Führungskräfte benötigen, um in dem neuen Land anzukommen und gemeinsam mit dem Projektteam etwas nachhaltig umzusetzen. Für das Unternehmen sind drei Monate ohne die Führungskraft überbrückbar. Für die Zeit der Abwesenheit sollten Zuständigkeiten verbindlich geklärt und Aufgaben verteilt werden.

Bei der Auswahl eines geeigneten Projekts und der organisatorischen Abwicklung des Auslandsaufenthalts kann ein spezialisierter Dienstleister helfen, dessen Angebot mit einem begleitenden Coaching verbunden ist. Dieses ist nicht nur wichtig, um die Führungskraft auf das Projekt vorzubereiten und zu klären, welche Aufgaben, welche Rolle und welche interkulturellen Herausforderungen vor Ort auf sie warten. Es geht auch darum, Motivation und Ziele auszumachen. Die Entwicklungsziele des

UMFANGREICHE RESILIENZTRAINERAUSBILDUNG

begleitet durch 2 Trainer | 3 x 3 Tage | bekannt durch den Fernschsender arte | Zertifizierte Ausbildung

3 X 3 TAGE IN BAD BEVENSEN

(insgesamt 9 Tage Ausbildung)

Termine: 06.-08. November 2014 | 11.-13. Dezember 2014 |

12.-14. Februar 2015

Teilnehmerzahl: 4 bis max. 12 Teilnehmer

Investition: 3.900,- Euro zzgl. Mwst.

Im Preis enthalten: Ausführliche Teilnehmerunterlagen, Verpflegung während des Seminars, Einzelzimmer inkl. insgesamt 6 x Frühstück und Abendessen, 2 Trainer während des gesamten Seminars, Zertifikat, Übungs-CD

INHALTE

Emmy Werner Studie

Zahlen, Daten, Fakten zum Thema, Verbindung zu anderen Themen, Unsere 8 "Flügel" der Resilienz: Selbstwahrnehmung, Eigensteuerung, Grenzen erweitern, Realistischer Optimismus, Aktive Situationssteuerung, Soziale Kompetenz, Zielorientierung, Verantwortung übernehmen Abschluss mit Prüfungsaufgabe, Abschlussaufgabe pro TN, Unterlagen, Zertifikat

Kom - Com®



Gesundheitsmanagement

mit Neuland & Partner inhouse und offen

Beispiele:

- Trainings für Führungskräfte mit medizinischem (Kooperationspartner padoc) und theoretischem Input und praktischen Übungen
- Trainings zum persönlichen Umgang mit Stress
- Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen nach dem Top-down-Ansatz.



- am 08. Dezember 2014 von 19.00 bis 20.30 Uhr in Frankfurt
- und am 09. Dezember 2014
 von 19.00 bis 20.30 Uhr in Köln



NEULAND & PARTNER
DEVELOPMENT AND TRAINING

Das sollte im Sabbatical-Vertrag geregelt sein

- ▶ Länge der Auszeit
- ➤ Persönliche Entwicklungsziele
- ► Wahl des Auszeitmodells
- ▶ Wahl des Vergütungsmodells
- ▶ Übergabe und Dokumentation der Aufgaben
- ► Regelung der Versicherung während des Sabbaticals
- ► Regelungen für die Rückkehr
- ► Kündigungsausschluss während der Abwesenheit
- ► Folgen einer Erkrankung des Arbeitnehmers während der Auszeit
- ► Folgen einer Insolvenz des Unternehmens während der Auszeit
- ► Erreichbarkeit während des Sabbaticals

entsandten Mitarbeiters sollten klar definiert werden und mit dem ausgewählten Einsatzbereich korrespondieren. Während des Aufenthalts im Projekt können weitere Coaching-Gespräche per Skype geführt werden, um die entsandte Führungskraft zu unterstützen und ihre Entwicklung zu überprüfen. Nach der Rückkehr sollte ein Soll-Ist-Abgleich erfolgen. Zur Sicherung der Re-Integration ins Unternehmen können zusätzlich Workshops mit dem gesamten Team der Führungskraft durchgeführt werden.

Flexible Finanzierung

Für die Finanzierung des Sabbaticals gibt es unterschiedliche Modelle - je nachdem, wo die Maßnahme angedockt ist: Als Teil der Führungskräfteentwicklung im Rahmen des BGM werden die Kosten vom Unternehmen getragen. Gilt das Sabbatical jedoch als Individualmaßnahme, muss der Arbeitnehmer für einen Ausgleich sorgen. Für die Gestaltung gibt es ebenfalls unterschiedliche Varianten. Besonders beliebt ist die Finanzierung durch einen befristeten Lohnverzicht. Hierbei arbeitet der Mitarbeiter Vollzeit, bekommt aber nur einen Teil seines Gehalts ausgezahlt. Der Rest fließt auf ein Zeitwertkonto, auf dem sich ein Guthaben ansammelt, das für die Gehaltsfortzahlung während der Auszeit genutzt wird. Auch Überstunden und ungenutzte Urlaubstage können per Zeitwertkonto gesammelt und für das Sabbatical herangezogen werden. Der Vorteil dieser Regelung: Trotz der Berufspause kann der Arbeitnehmer auf ein stabiles Einkommen zählen. Außerdem geht auch die soziale Absicherung nicht verloren: Die Beiträ-

ge zur gesetzlichen Renten-, Pflege- und Krankenversicherung laufen ununterbrochen weiter. Natürlich lässt sich ein Sabbatical aber auch mit unbezahltem Urlaub realisieren. Damit Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf der sicheren Seite sind, sollte eine schriftliche Sabbatical-Vereinbarung getroffen werden. Kernelement einer solchen Vereinbarung ist die Regelung der Sabbatical-Dauer sowie der Umstände der Rückkehr (siehe Kasten oben).

Noch bieten nur wenige Unternehmen ihren Mitarbeitern die Chance auf ein Sabbatical. Viele Firmen fürchten den Ausfall ihrer Mitarbeiter und einen hohen Organisationsaufwand. Mit der richtigen Planung und professioneller Unterstützung können solch negative Folgen jedoch vermieden und stattdessen zu einer Win-win-Situation für beide Seiten werden. Nicht zuletzt setzen Arbeitgeber mit der Möglichkeit zu einer Auszeit ein klares Signal, dass sie ihren Mitarbeitern vertrauen, ihre Bedürfnisse wahrnehmen und sie bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen wollen. Damit sind die besten Voraussetzungen für eine gesunde Unternehmenskultur geschaffen.

Pia Himmelsbach, Alexandra Trautmann ■