

Work-Learn-Life-Balance als Herausforderung für Sozialpartner in der Chemischen Industrie

Kuratoriumssitzung der Sozialpartnerstiftung Chemie, 5. Juli 2012

Prof. Dr. Rita Meyer

Förderschwerpunkt des BMBF

„Balance von Flexibilität und Stabilität in
einer sich wandelnden Arbeitswelt“

Fokusgruppe Work-Life-Balance

- ENWIBE
- GEMINA
- LANCEO
- M.I.N.O.

Themen des Schwerpunkts

- Demographischer Wandel
- Innovationsfähigkeit
- Wandel der Beschäftigungs-
formen
- Flexibilisierung in Produktions-
systemen

- **Universität Trier**
 - Pädagogik - Berufliche und Betriebliche Weiterbildung
 - Psychologie - Arbeits-, Betriebs-, und Organisationspsychologie
 - BWL - Arbeit, Personal, Organisation

- **Institut für Mittelstandsökonomie (Inmit)**

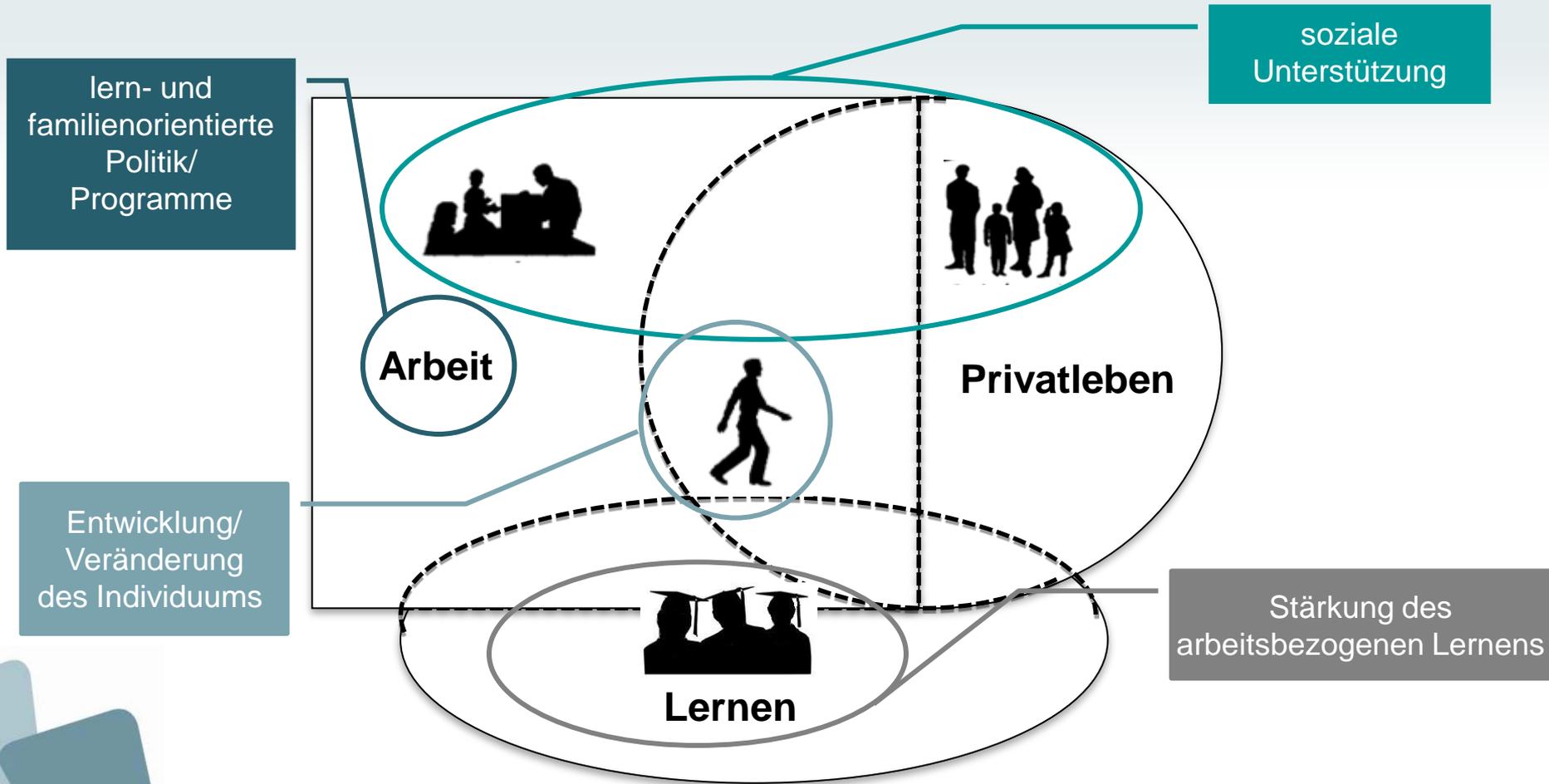
- **Hochschule RheinMain Wiesbaden Business School**

- **Zwei Praxispartner (IT-Branche)**

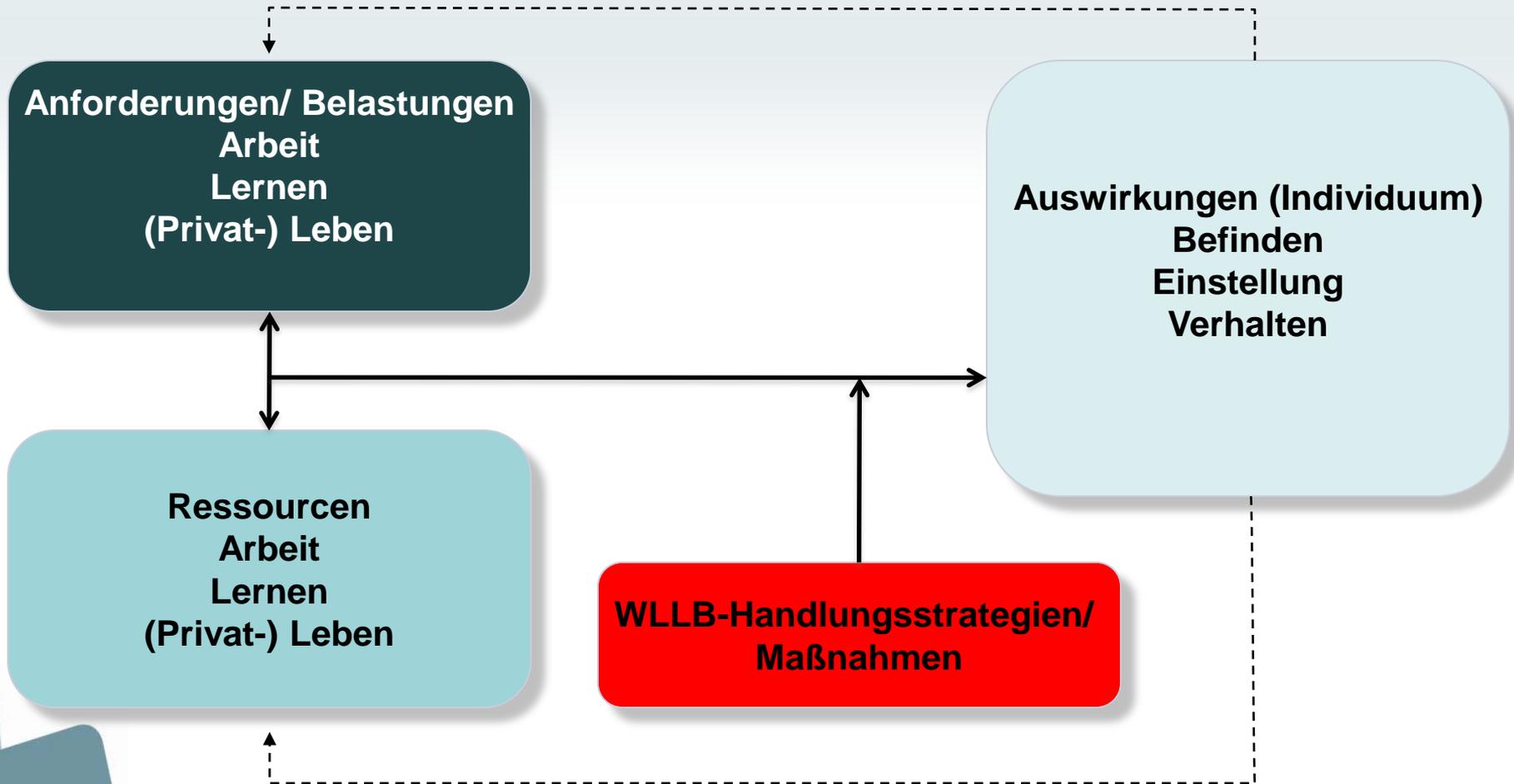
- **Vier Valuepartner**

- Partizipative Entwicklung, Praxiserprobung und Verbreitung von Work-Learn-Life-Balance-Modellen
- Bewältigungsstrategien und -instrumente für Unternehmen und Beschäftigte entwickeln, implementieren und evaluieren
- Wissenschaftliche und anwendungsbezogene Verbreitung der Ergebnisse aus dem Vorhaben
- Kommunikation und Transfer der entwickelten ALLWiss-Instrumente

Ziel: Work-Learn-Life-Balance – Interdisziplinäre Betrachtung



Ziel: WLLB-Rahmenmodell



- Herstellung einer erfolgreichen **Work-Learn-Life Balance** durch die Wechselseitigkeit der Prozesse der **Kompetenz- und Organisationsentwicklung**
- Förderung und **Nachhaltigkeit informellen Lernens**
- Verknüpfung von formellem und informellem Lernen durch die **Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen**
- Erfassung und Entwicklung individueller **Lern- und Vereinbarkeitsstrategien** der Beschäftigten



Methodisches Vorgehen

– Untersuchungssample

Qualitative Gruppeninterviews

- Dauer ca. 60 Min
- N = 166 (26 Gruppen mit 5-9 Beschäftigten)



2 Praxis- und 3 Value-partnerunternehmen

Qualitative Einzelinterviews

- Dauer ca. 60-90 Min.
- N = 73



2 Praxis- und 3 Value-partnerunternehmen

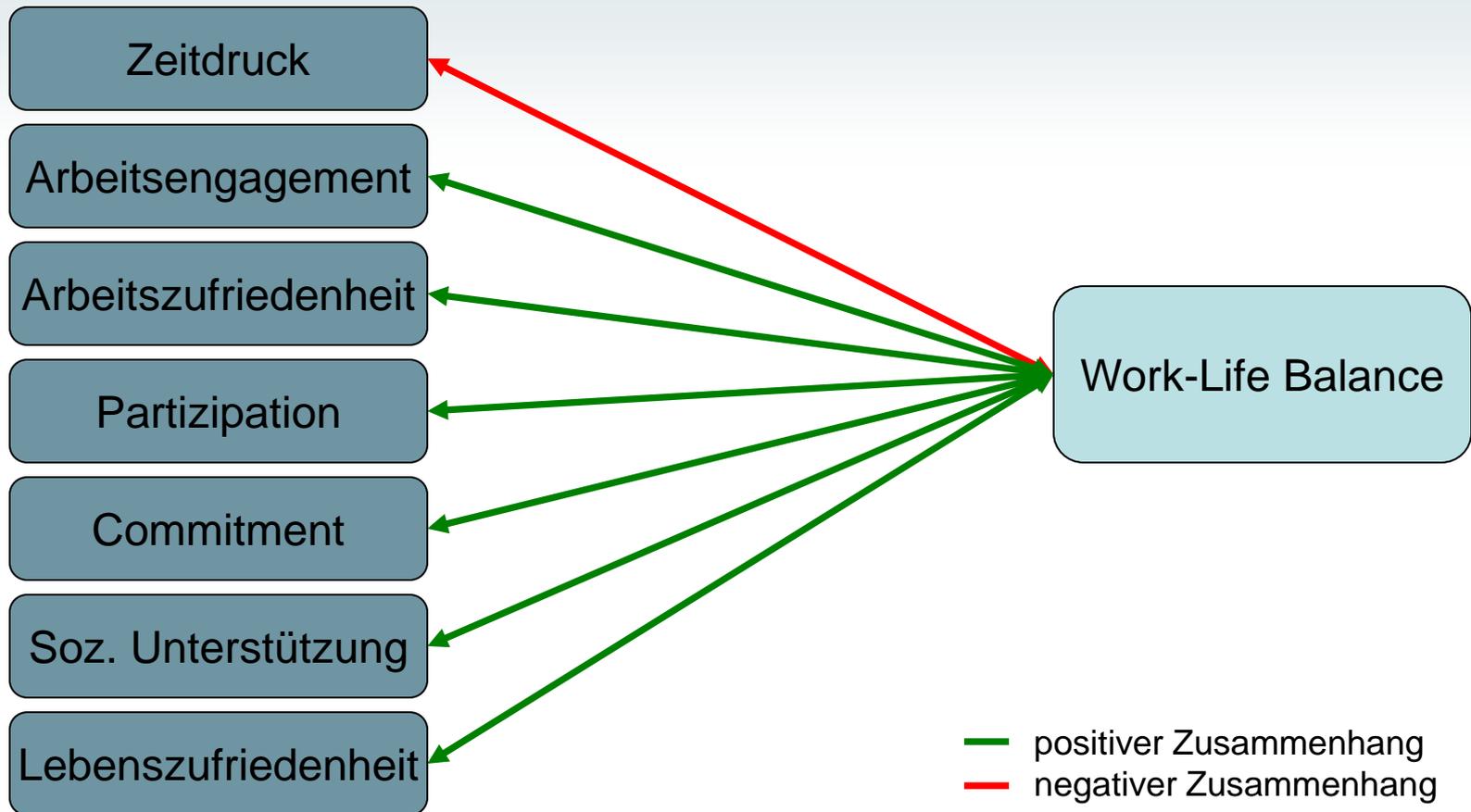
Quantitative Online-Befragung

- Dauer ca. 30 Min.
- N = 340



2 Praxis- und 4 Value-partnerunternehmen

Faktoren der Work-Life-Balance



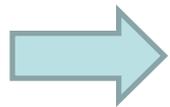
(Im)Balance-Faktoren bei der Vereinbarkeit von Arbeiten und Lernen

- **Inhaltliche** Übereinstimmung der Bereiche Arbeiten und Lernen

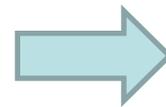
„Bei mir ist das Lernen wirklich im Alltag. Ich lerne mit jeder Situation, die ich durchlebe, mein Tag ist niemals ähnlich oder gleich mit dem Tag davor oder einem Jahr davor.“ (18IMC, S. 4).

- **Zeitliches** Auseinanderfallen der Bereiche Lernen und Arbeiten

„In der Zeit, wenn sie neue Dinge lernen, können sie nicht arbeiten! Weil da lernen sie ja! Das ist schon immer ein Problem seinem Vorgesetzten klar zu machen, okay, es ist hier jetzt einfach mal Zeit in was Neues zu investieren, Das sind 14 Tage, die sie nicht produktiv sind, sondern nur kosten.“ (05TMK, S. 23).



Wahrnehmung der Arbeit als permanenten Lernprozess



Mangelnde organisatorische und strukturelle Rahmung des Lernens

- **Informelle Lern- und Vereinbarkeitsstrategien** ermöglichen
 - ➔ Bedarfsnahe **Kompetenzentwicklung**
 - ➔ Stabilisierung der **Work-Learn-Life-Balance**
- **Dynamik-Dilemma** von Individuum und Organisation



- **Verknüpfung** von informellem und formellem Lernen
- Systematische **Etablierung einer Lerninfrastruktur**
- **Verschränkung von** Arbeits- und Lerninfrastruktur
- Förderung individueller und struktureller **Reflexionsprozesse**

Typ I

- Kürzeste Betriebszugehörigkeit
- Niedrige Bedeutung von Arbeiten und Lernen
- Hoher Stellenwert von Leben
- Ideal: klare, strikte Trennung von Arbeiten und Leben

Typ II & III

- Kurze bzw. mittlere Betriebszugehörigkeit
- Hoher Stellenwert von Arbeit und Lernen
- Geringe bzw. mittlere Bedeutung des Privatlebens
- Ideal: kleine Überschneidung

Typ IV

- Sehr lange Betriebszugehörigkeit
- Sehr hoher Stellenwert von Arbeiten, Lernen und Privatleben
- Ideal: große Überschneidung



WLLB-Typ I - Strikte Trennung

Anforderungen

- ➔ Rollenkonflikte
- ↓ Überstunden*
- ↑ Unnötige Aufgaben*
- ↓ Rollenambiguität*
- ↓ Zeitdruck in der Arbeit

WLLB-Maßnahmen/Strategien

- Strikte inhaltliche und zeitliche Trennung von Arbeit und Leben
- Nutzung des Arbeitswegs zur kognitiven Distanzierung

Ressourcen

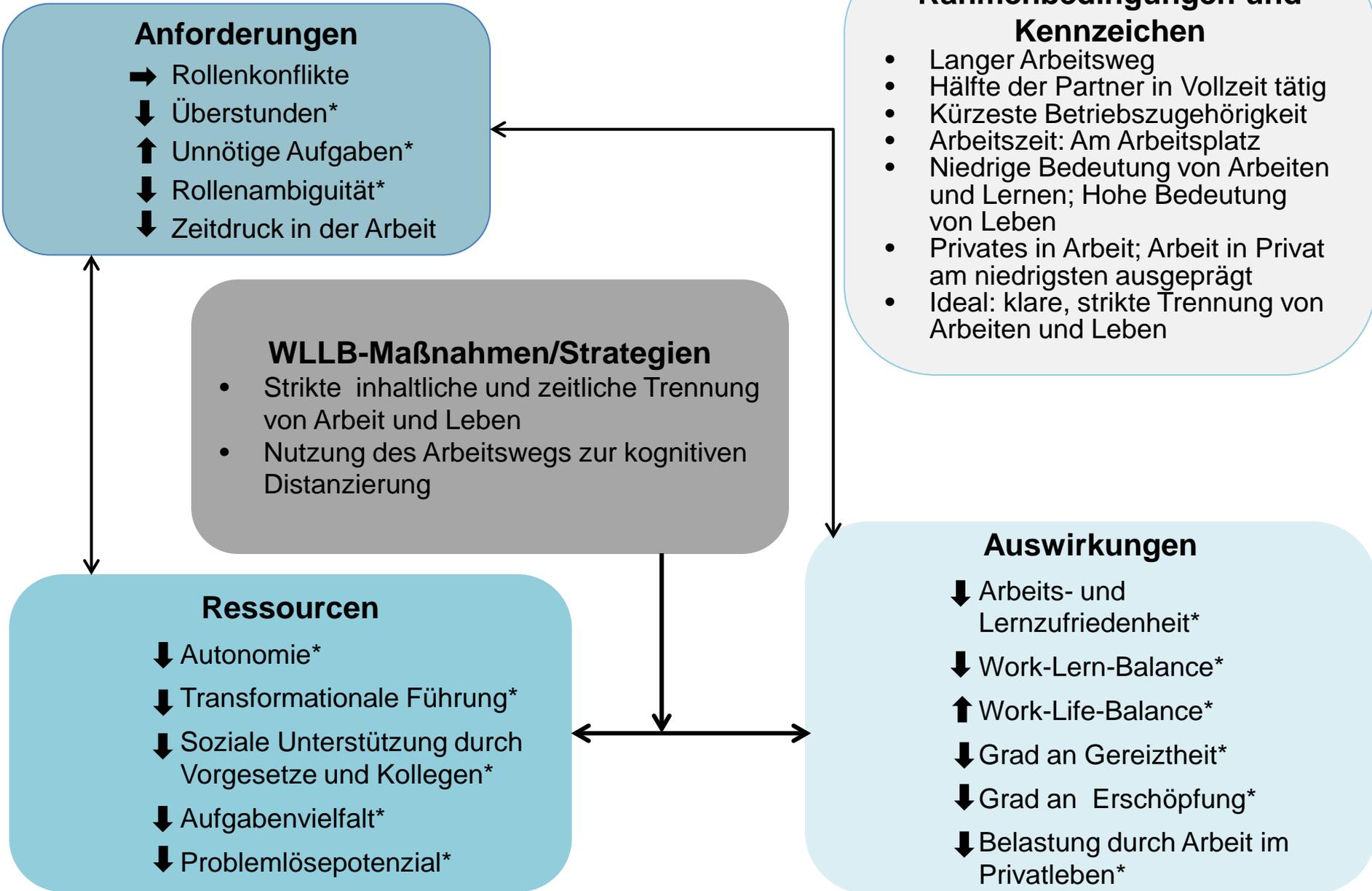
- ↓ Autonomie*
- ↓ Transformationale Führung*
- ↓ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen*
- ↓ Aufgabenvielfalt*
- ↓ Problemlösepotenzial*

Rahmenbedingungen und Kennzeichen

- Langer Arbeitsweg
- Hälfte der Partner in Vollzeit tätig
- Kürzeste Betriebszugehörigkeit
- Arbeitszeit: Am Arbeitsplatz
- Niedrige Bedeutung von Arbeiten und Lernen; Hohe Bedeutung von Leben
- Privates in Arbeit; Arbeit in Privat am niedrigsten ausgeprägt
- Ideal: klare, strikte Trennung von Arbeiten und Leben

Auswirkungen

- ↓ Arbeits- und Lernzufriedenheit*
- ↓ Work-Lern-Balance*
- ↑ Work-Life-Balance*
- ↓ Grad an Gereiztheit*
- ↓ Grad an Erschöpfung*
- ↓ Belastung durch Arbeit im Privatleben*



WLLB-Typ II - Kleine Überschneidungen

Anforderungen

- ➔ Rollenkonflikte
- ↑ Rollenambiguität
- ➔ Unnötigen Aufgaben
- ↓ Zeitdruck

WLLB-Maßnahmen/Strategien

- Selten Reduktion von Aufgaben im Privatleben
- Meist Fokus auf Positives
- Wenig Planung

Rahmenbedingungen und Kennzeichen

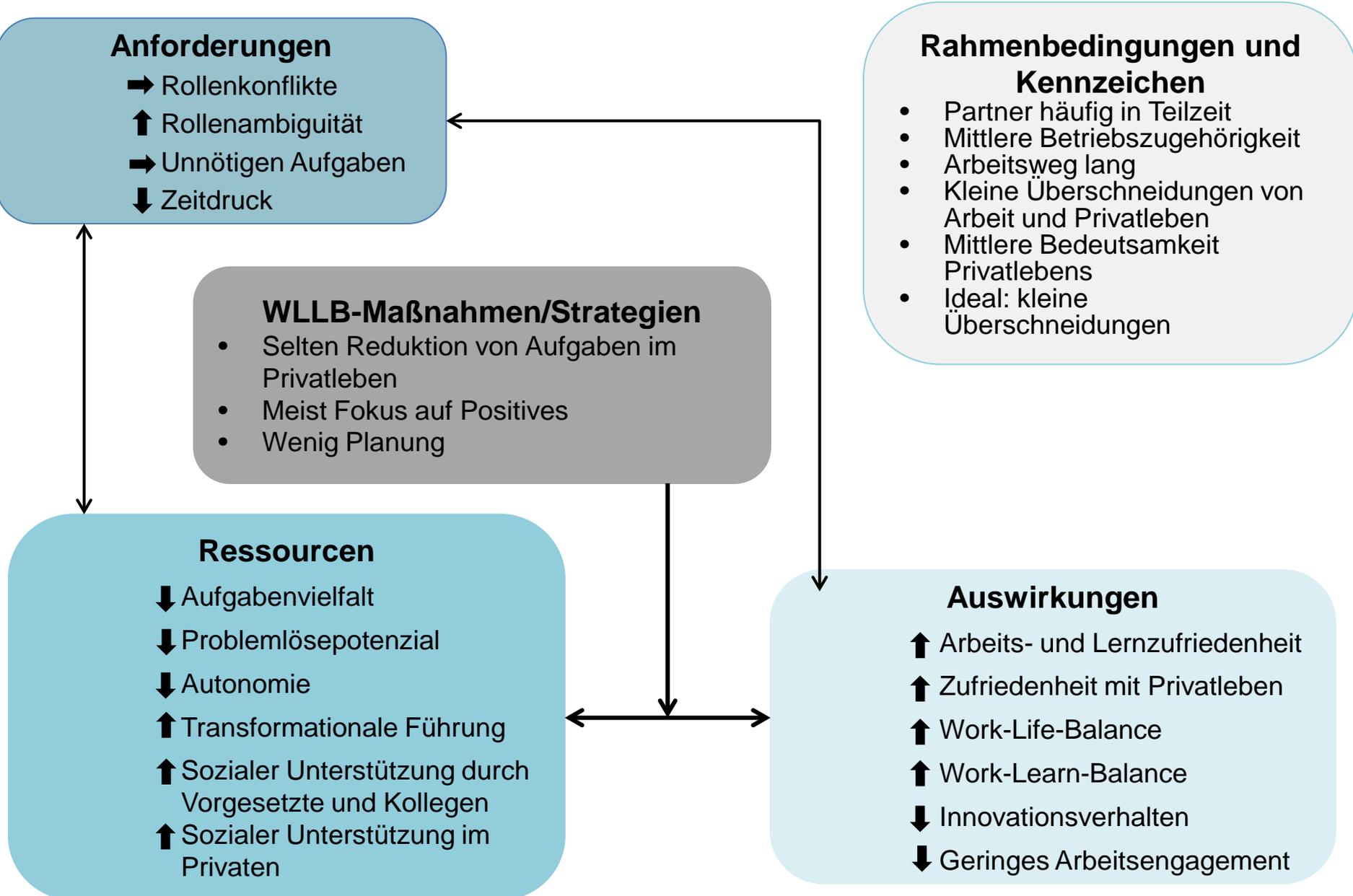
- Partner häufig in Teilzeit
- Mittlere Betriebszugehörigkeit
- Arbeitsweg lang
- Kleine Überschneidungen von Arbeit und Privatleben
- Mittlere Bedeutsamkeit Privatlebens
- Ideal: kleine Überschneidungen

Ressourcen

- ↓ Aufgabenvielfalt
- ↓ Problemlösepotenzial
- ↓ Autonomie
- ↑ Transformationale Führung
- ↑ Sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen
- ↑ Sozialer Unterstützung im Privaten

Auswirkungen

- ↑ Arbeits- und Lernzufriedenheit
- ↑ Zufriedenheit mit Privatleben
- ↑ Work-Life-Balance
- ↑ Work-Learn-Balance
- ↓ Innovationsverhalten
- ↓ Geringes Arbeitsengagement



WLLB-Typ III - Große Überschneidungen

Anforderungen

- ↑ Zeitdruck in Arbeit und Privatleben
- ↑ Überstunden
- ↑ Unnötige, unzumutbare Aufgaben
- ↑ Unterbrechungen
- ↑ Rollenambiguität

WLLB-Maßnahmen/Strategien

- Häufige Entspannung
- Aufgabenreduktion im Privatleben
- Hoch ausgeprägte Planung
- Priorisierung

Ressourcen

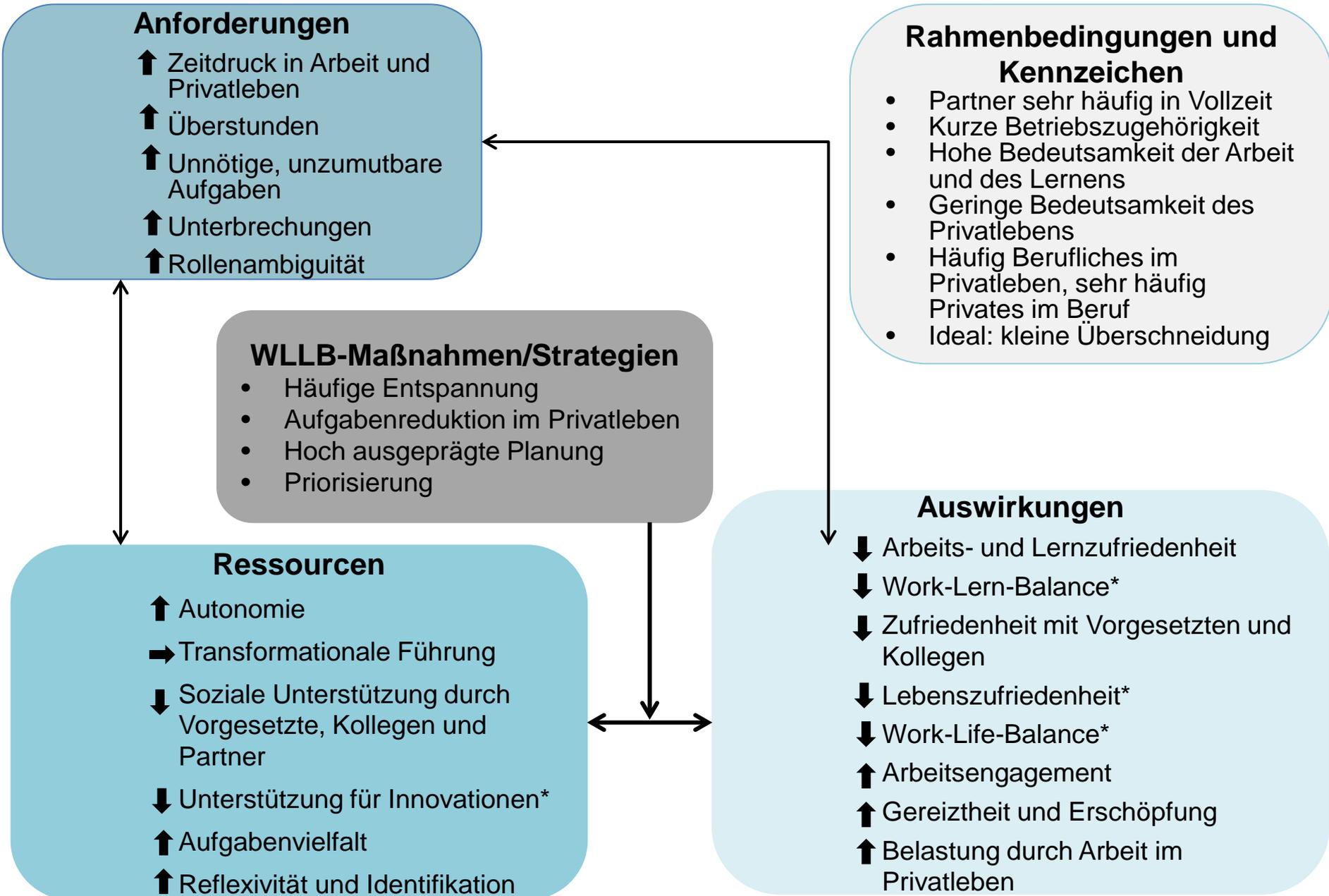
- ↑ Autonomie
- ➔ Transformationale Führung
- ↓ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Partner
- ↓ Unterstützung für Innovationen*
- ↑ Aufgabenvielfalt
- ↑ Reflexivität und Identifikation

Rahmenbedingungen und Kennzeichen

- Partner sehr häufig in Vollzeit
- Kurze Betriebszugehörigkeit
- Hohe Bedeutsamkeit der Arbeit und des Lernens
- Geringe Bedeutsamkeit des Privatlebens
- Häufig Berufliches im Privatleben, sehr häufig Privates im Beruf
- Ideal: kleine Überschneidung

Auswirkungen

- ↓ Arbeits- und Lernzufriedenheit
- ↓ Work-Lern-Balance*
- ↓ Zufriedenheit mit Vorgesetzten und Kollegen
- ↓ Lebenszufriedenheit*
- ↓ Work-Life-Balance*
- ↑ Arbeitsengagement
- ↑ Gereiztheit und Erschöpfung
- ↑ Belastung durch Arbeit im Privatleben



WLLB-Typ IV - Völlige Überschneidung

Anforderungen

- ↑ Zeitdruck in der Arbeit und im Privatleben*
- ↑ Unterbrechungen
- ↑ Überstunden*
- ➔ Unnötige Aufgaben
- ↓ Rollenambiguität

WLLB-Maßnahmen/Strategien

- Selten Abschalten von der Arbeit
- Wenig Entspannung
- Sehr häufig Aufgabenreduktion im Privatleben
- Sehr hohe Planungsintensität
- Hohe Priorisierung

Ressourcen

- ↑ Autonomie*
- ↑ Transformationale Führung*
- ↑ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und Partner
- ↑ Unterstützung für Innovationen*
- ↑ Aufgabenvielfalt und Problemlösen*
- ↑ Persönliche Entwicklung und Reflexivität*
- ↑ Identifikation*

Rahmenbedingungen und Kennzeichen

- Partner sehr häufig Vollzeit tätig
- Sehr lange Betriebszugehörigkeit
- Führungsposition
- Sehr hohe Bedeutsamkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben
- Sehr häufig Berufliches im Privatleben, selten Privates im Beruf
- Ideal: große Überschneidung

Auswirkungen

- ↑ Arbeits- und Lernzufriedenheit*
- ↑ Work-Lern-Balance*
- ↑ Zufriedenheit mit Vorgesetzten und Kollegen*
- ➔ Lebenszufriedenheit
- ↓ Work-Life-Balance
- ↑ Arbeitsengagement*
- ↑ Gereiztheit und Erschöpfung*
- ↑ Belastung durch Arbeit im Privatleben*



- ALLWiss-Unternehmenscheck (U-Check)
- WLLB-Teamanalyse
- WLLB-Modul für Mitarbeitergespräche (WLLB-basierter Mitarbeitergesprächsleitfaden)
- ALLWiss-Scorecard

Allwiss - UnternehmensCheck

zur Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Diagnose

Mit diesem UnternehmensCheck können Sie einen Überblick erhalten, wie es für die Beschäftigten bei Ihrem Unternehmen mit der Vereinbarkeit von Arbeiten, beruflichem Lernen und (Privat-) Leben aussieht.

Sie – als Initiator des Allwiss - UnternehmensChecks – haben die Möglichkeit, die Befragung zunächst alleine durchzuführen oder können den Kreis der Befragung erweitern und weitere Personen im Unternehmen (sowohl auf Führungsebene als auch auf Mitarbeiterebene) zur Teilnahme am Check einladen.

Der Allwiss - UnternehmensCheck ist ein wissenschaftlich fundiertes Erstdiagnose-Instrument im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung im Handlungsfeld „Work-Learn-Life-Balance“.

Entwickelt wurde der Allwiss - UnternehmensCheck im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes Allwiss - Arbeiten-Lernen-Leben (www.allwiss.de).

Der Allwiss - UnternehmensCheck ist eine Entwicklung der wissenschaftlichen Projektpartner Universität Trier, Hochschule Rhein-Main und Inmit-Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier.



Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Gießenheim



[...zum Check](#)



Die technische Umsetzung des Allwiss - UnternehmensChecks erfolgte mit dem Praxispartner-Unternehmen IT Haus GmbH Föhren.



[...zum Handbuch](#)



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Balance von



Deutsches Zentrum

Allwiss - UnternehmensCheck

zur Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Diagnose

Sie befinden sich [hier](#)

(I) WLLB-Status

(A) Konstellationen

(B) Herausforderungen

(II) WLLB-Ursachen

(C) Anforderungen/
Belastungen

(D) Vorhandene
Ressourcen

(III) WLLB-Ausstattung

(E) Maßnahmen/
Lösungen

(F) Veränderungs-
prozess

(B) Herausforderungen: Mit der Beantwortung der Fragen zu Herausforderungen soll erfasst werden, inwieweit mangelnde Vereinbarkeit von Arbeit, Lernen und Privatleben ein Problem für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen darstellt.

* = Pflichtfragen

*Wie beurteilen Sie folgende Aspekte in Ihrem Unternehmen?

Trifft zu Trifft bedingt zu Trifft nicht zu weiß nicht

(01) Den Beschäftigten fällt es bei uns leicht, Arbeits- und Privatleben miteinander zu vereinbaren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(02) Den Beschäftigten fällt es bei uns leicht, Arbeit und Lernen (die berufliche Weiterbildung) miteinander zu vereinbaren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(03) Es fällt unserem Unternehmen schwer, erfahrenes Personal zu rekrutieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(04) Es fällt unserem Unternehmen schwer, erfahrene Beschäftigte zu behalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(05) Die Fluktuationsrate ist hier bei den Beschäftigten überdurchschnittlich hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(06) Die Beschäftigten in diesem Unternehmen sind häufiger krank.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(07) Die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten sind bei unseren Beschäftigten häufiger länger als eine Woche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(08) Frauen kehren nach der Elternzeit häufiger gar nicht oder erst nach längerer Auszeit (mehr als 12 Monate) in unser Unternehmen zurück.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(09) Die Besetzung offener Stellen in unserem Unternehmen dauert sehr lange.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(10) Es melden sich wenige Frauen auf die Stellenanzeigen unseres Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Workshop 1

Matrix-Scoring

Workshop 2

Folgen - Ursachen

Workshop 3

Lösungsfindung

Workshop 4

Lösungsumsetzung /
Lösungswege

Workshop 5

Evaluation /
Refelexion

Workshop

WLLB-Teamanalyse

Lessons learned

- WLB ist als mehrdimensionales Verhältnis zu begreifen. Es geht um mehr als ein stimmiges zeitliches Verhältnis. Es geht um das komplexe Zusammenspiel verschiedener Dimensionen: Arbeits-, Lern- und Lebenszeit, Leistung und Anerkennung, Anforderungen und Kompetenzen, Belastungen und Ressourcen.
- WLB ist kein Zustand, sondern ein dynamisches Verhältnis, in das Veränderungen und Flexibilitätserfordernisse der Arbeitswelt, aber auch der privaten Lebenswelt und der individuellen Biographie eingehen. Dieses Verhältnis muss immer wieder neu justiert werden.

- **WLLB-Strategien** entwickeln Mitarbeiter selbst!
- Aber: die demographische Entwicklung erfordert eine systematische **Rahmung in den Betrieben und die Gestaltung und Unterstützung** durch die **Sozialpartner**

Viel Erfolg und Danke
für die Aufmerksamkeit!

www.allwiss.de

