

# **Arbeit und Privatleben harmonisieren in der modernen Arbeitswelt**

- Ergebnisse einer Studie zur Work-Life Balance -

MFW Fachkonferenz Digitalisierung und Industrie 4.0  
Stuttgart, Haus der Wirtschaft

12.10.2015

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag



# Agenda

---

Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit

Work Life Balance – eine wirksame Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen?

Ergebnisse der WLB-Studie

Interventionen für eine gute Life Balance



# Veränderungen in der Arbeitswelt (1)

## Arbeitsstile und Gestaltungsoptionen der Zukunft

Loyale Störer

Third-Place-  
Working  
(Mobiles Arbeiten, Digital  
Bohème)

Future Leader  
(loses Commitment, coachender  
Führungsstil)



„Twitttagessen“

Digital Bohème

Real-digitale  
Sphäre  
(„Überinformation ist Programm“)

Corporate High Flyers

Gesundheit im  
Arbeitsalltag

(Büro als „Wohlfühl-  
Tankstelle“)

Knowledge Workers

Quelle: Studie Zukunftsinstitut, 2012



# Veränderungen in der Arbeitswelt (2)

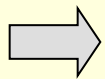
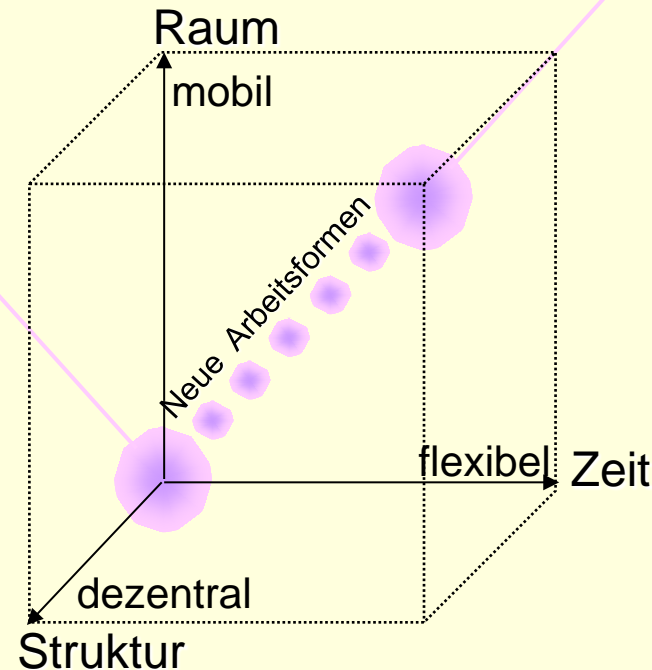
## Auflösungstendenzen von Raum, Zeit und Struktur

„Arbeite am fixen Ort zur festen Zeit!“

- Hierarchische Organisationen
- Starre Abteilungsstrukturen
- Zeitorientierung
- Kontrolle
- Trennung von Arbeit und Freizeit

„Arbeite wo und wann Du willst!“

- Heterarchische Organisationen
- Flexible Teams
- Projektarbeit
- Ergebnisorientierung
- Selbstverantwortung
- Zusammenwachsen von Arbeit und Freizeit

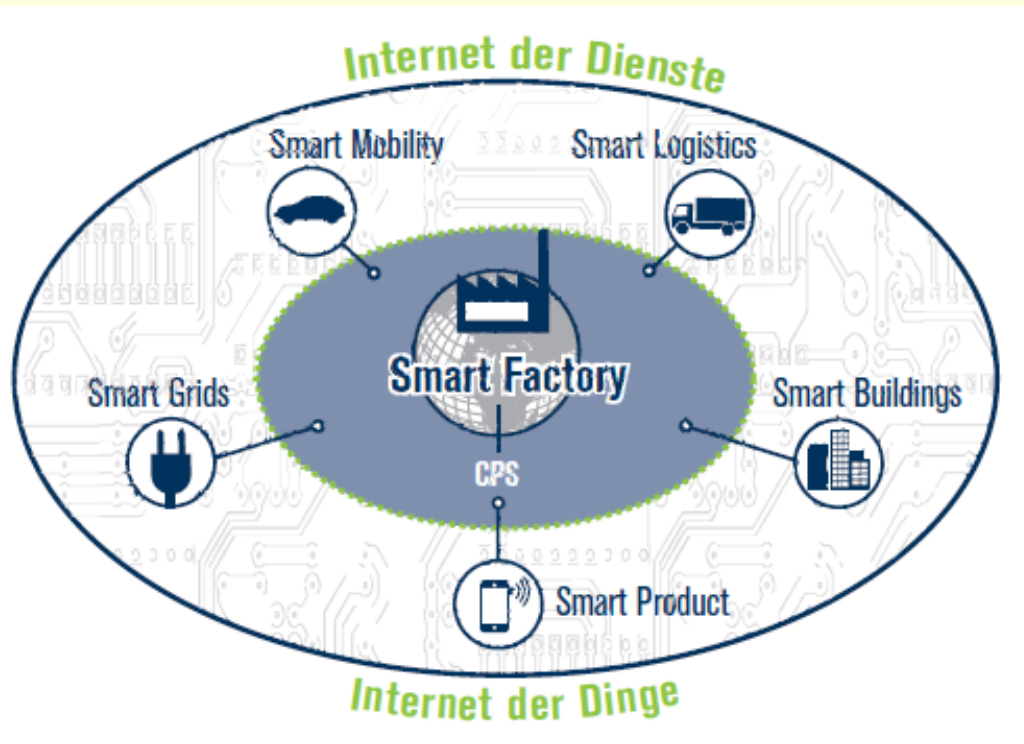


Neue Arbeitsformen sind gekennzeichnet durch hohe Flexibilität, dislozierte Arbeit, fragmentierte Arbeitsstrukturen, nomadisierende Arbeitswechsel und vollem 24h-Zyklus; gestützt durch innovative IT-Anwendungen.



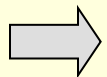
# Veränderungen in der Arbeitswelt (3)

## Industrie 4.0 als Teil einer vernetzten, intelligenten Welt



### Potenziale der Industrie 4.0<sup>1</sup>

- Individualisierung der Kundenwünsche
- Flexibilisierung und Dynamisierung der Geschäftsprozesse
- Optimierte Entscheidungsfindung
- Ressourcenproduktivität und –effizienz
- Wertschöpfungspotenziale durch neue Dienstleistungen
- Demografie-sensible Arbeitsgestaltung
- Work-Life-Balance
- Wettbewerbsfähigkeit als Hochlohnstandort



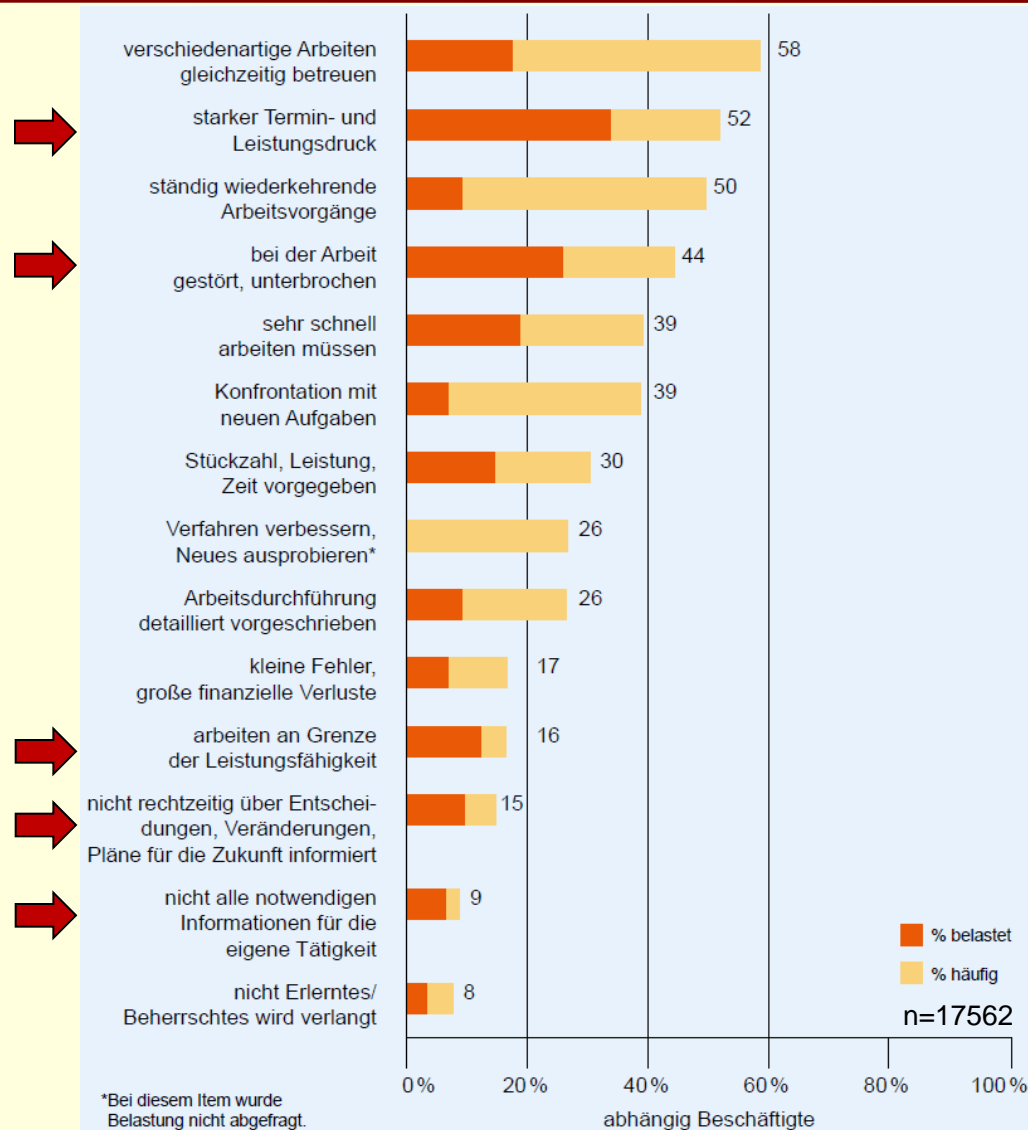
Generell gilt: kognitiv und sozial anspruchsvolle Tätigkeiten nehmen zu, körperlich beanspruchende und manuelle eher ab. Routinetätigkeiten werden weniger.

Studien: 1) Forschungsunion & acatech, 2013, S. 19 ff.



# Veränderungen in der Arbeitswelt (4)

## Anforderungen und daraus resultierende Belastungen



Quelle: Lohmann-Haislah (2012). „Stressreport Deutschland“



# Agenda

Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit

Work Life Balance – eine wirksame Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen?


Ergebnisse der WLB-Studie

Interventionen für eine gute Life Balance



# „Work-Life-Balance“ – ein missverständlicher Begriff

- Arbeit ist kein vom Leben zu separierender Aspekt
    - Hier: Arbeit = Mühe, Plage, Stressverursacher
    - Dort: Leben = Freude, Spaß, Erholung
- } „Leben beginnt erst nach der Arbeit“
- Arbeit ist wesentlicher Teil der Identitätsfindung, Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsbildung des Menschen → Teil der Lebensgestaltung
  - Im Privatleben viele sinnstiftende Tätigkeiten mit Arbeitscharakter (Hauswirtschaft, Pflege, Ehrenamt)

 „Life-Domain-Balance“: neben Arbeits- und Berufsleben bestehen weitere zentrale Lebensdomänen





# Wirkung von Work Life Balance (1)

Empirische Befunde	Untersuchungsfeld	Autoren
<p>➔ Return on Investment bis zu 25% für WLB-förderliche Maßnahmen; Steigerung des BIP um 1,3%</p>	<p>Volkswirtschaftliche Modellrechnungen von 2006 bis 2020</p>	<p>BMFSFJ, Prognos (2005)</p>
<p>➔ Familienfreundliche Unternehmen weisen mehr Initiativbewerbungen, kürzere Elternzeit, weniger Fluktuation und niedrigeren Krankenstand auf</p>	<p>Betriebswirtschaftliche Studie, 1.001 Unternehmen</p>	<p>Gerlach &amp; Schneider (2008)</p>
<p>➔ Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben fördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bleibeabsicht, Arbeitszufriedenheit und Commitment</li> </ul>	<p>Metaanalysen:</p> <p>41.879 Personen (89 Studien)</p>	<p>Amstad, Meier, Fasel, Elfering &amp; Semmer (2011)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsleistung</li> </ul>	<p>1.880 Personen (5 Studien)</p>	<p>Gilboa, Shirom, Fried &amp; Cooper (2008)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit</li> </ul>	<p>12.906 Personen (33 Studien)</p>	<p>Nohe, Meier, Sonntag &amp; Michel (2014)</p>





## Konflikt zwischen Arbeit und Familie

### Arbeitsbezogene Folgen

- Arbeitsleistung ( - )
- Arbeitszufriedenheit ( - )
- Mitarbeiterbindung ( - )
- Karrierezufriedenheit ( - )
- Kündigungsabsicht (+)
- Burnout (+)
- Arbeitsbezogener Stress (+)

### Nicht - arbeitsbezogene Folgen

- Lebenszufriedenheit ( - )
- Ehezufriedenheit ( - )
- Familiäre Zufriedenheit ( - )
- Psychische Anspannung (+)
- Depression (+)
- Somatische Beschwerden (+)
- Gesundheitliche Probleme (+)
- Ängstlichkeit (+)
- Stress (+)

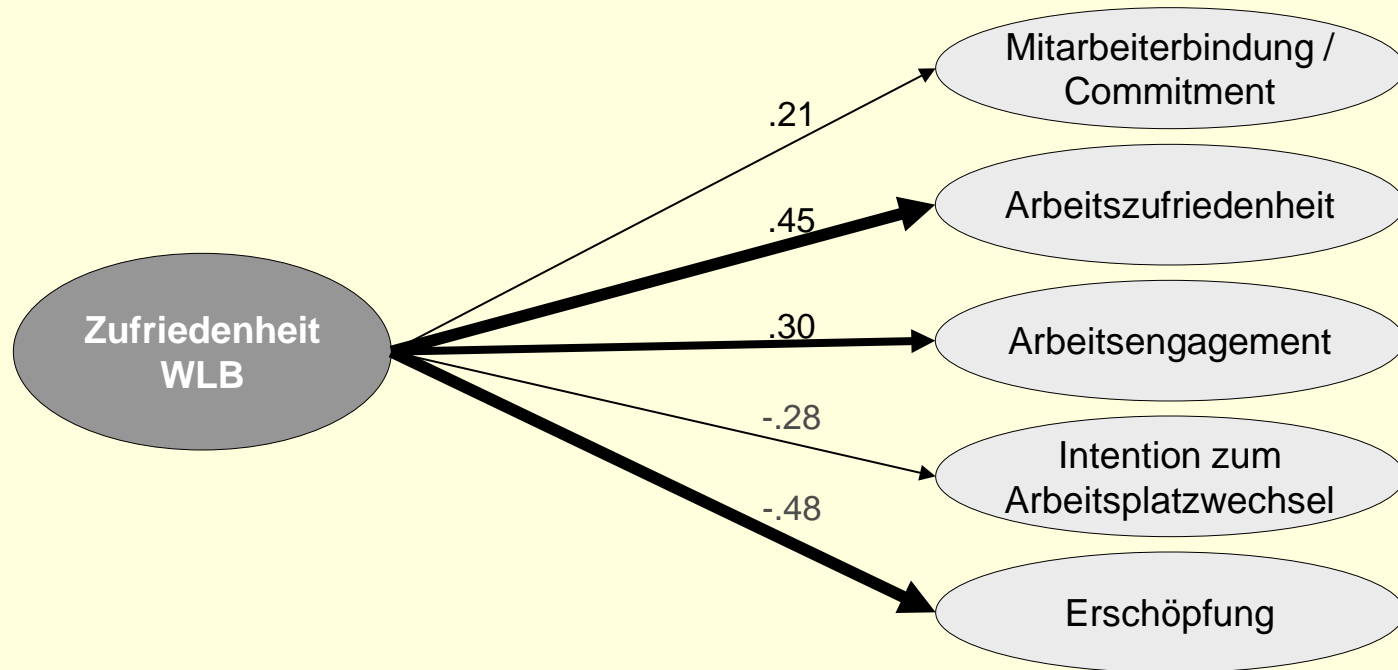
Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011; Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2014

➔ Metaanalysen bestätigen vorangegangene empirische Studien zu den Folgen eines Work-Family Conflicts.



# Wirkung von Work-Life-Balance (3)

(WLB-Studie, Sonntag, 2014)



➔ Zufriedenheit mit der WLB wirkt sich positiv auf gesundheitliche und motivationale Outcomevariablen aus

Längsschnitt

Stichprobe: Industrie

N=2424

Einflussstärke (β):

.4 bis 1: sehr starker Einfluss

.3 bis .39: starker Einfluss

.2 bis .29: mittlerer Einfluss

.1 bis .19: schwacher Einfluss



# Agenda

Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit

Work Life Balance – eine wirksame Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen?

Ergebnisse der WLB-Studie

Interventionen für eine gute Life Balance

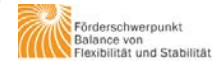


# WLB

Work-Life-Balance

WLB - Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen und Organisationen

GEFÖRDERT VON



## Laufzeit

Oktober 2009 bis August 2013

## Projektförderung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Kofinanziert vom Europäischen Sozialfonds (ESF)

## Projekträger

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

## Projektpartner

Industrie 1 (Automobilindustrie; n = 3972 / 1759\*)

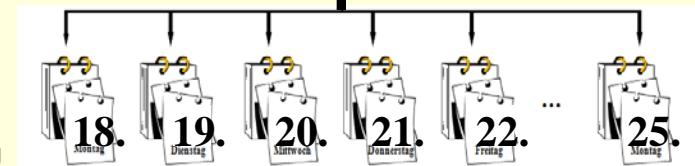
2 (Medizintechnik; n = 2932 / 665\*)

Öffentlicher Dienst 1 (Justiz; n = 125 )

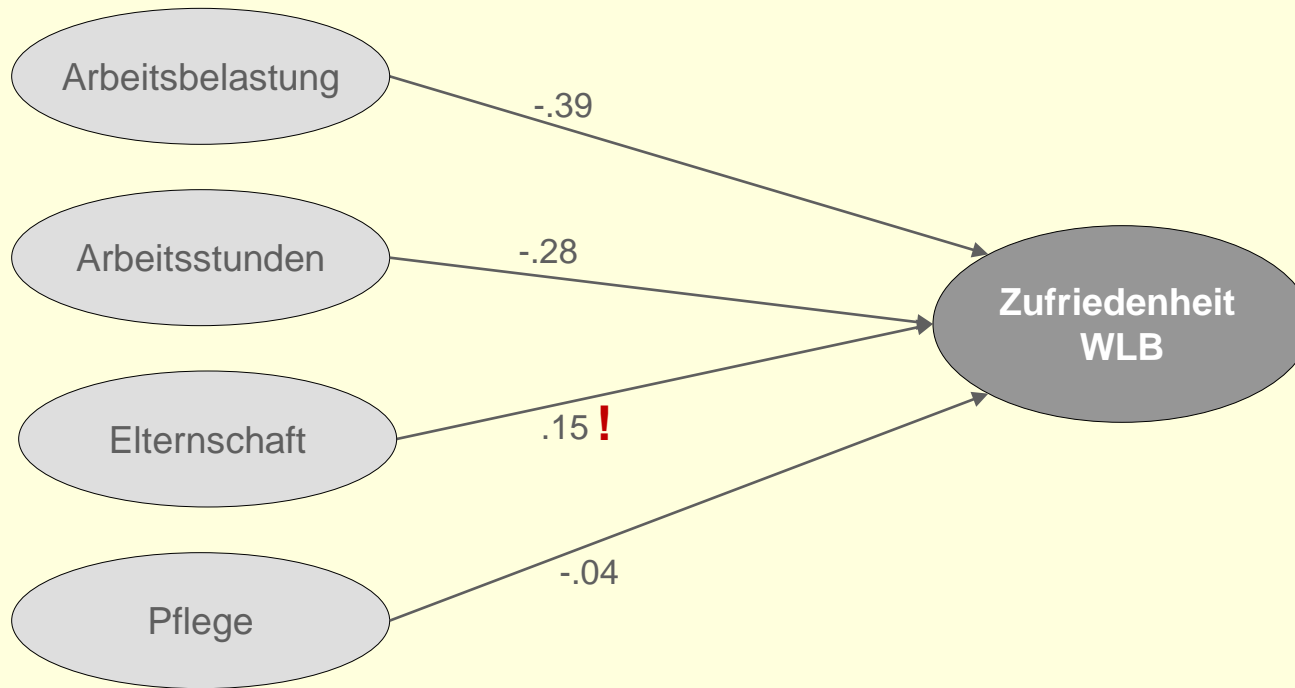
2 (Kommunale Verwaltung; n = 124 )

3 (Hochschule; n = 270)

\*Querschnitts- / Längsschnittuntersuchung



# Anforderungen und Belastungen



➔ Hohe Arbeitsanforderungen und lange Arbeitszeiten beeinflussen die Zufriedenheit mit der WLB von Mitarbeitern und Führungskräften am stärksten

➔ Elternschaft hat keine negativen Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit der Life Balance.

Längsschnitt  
Stichprobe: Industrie  
N=2424

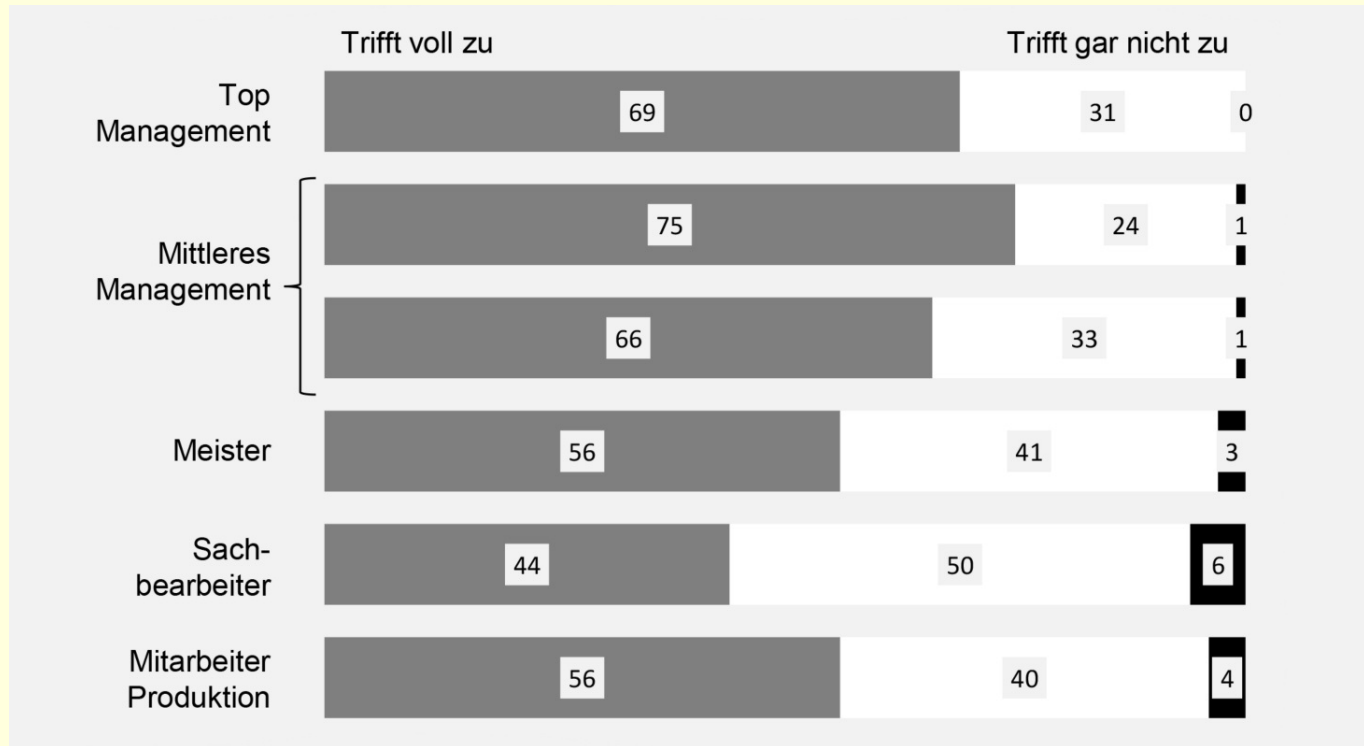
Einflussstärke ( $\beta$ ):  
.4 bis 1: sehr starker Einfluss  
.3 bis .39: starker Einfluss  
.2 bis .29: mittlerer Einfluss  
.1 bis .19: schwacher Einfluss



# Führungskräfte als Betroffene



- Inhalt: Arbeitsaufgaben werden als anstrengend, widersprüchlich und schnell zu bearbeitend erlebt



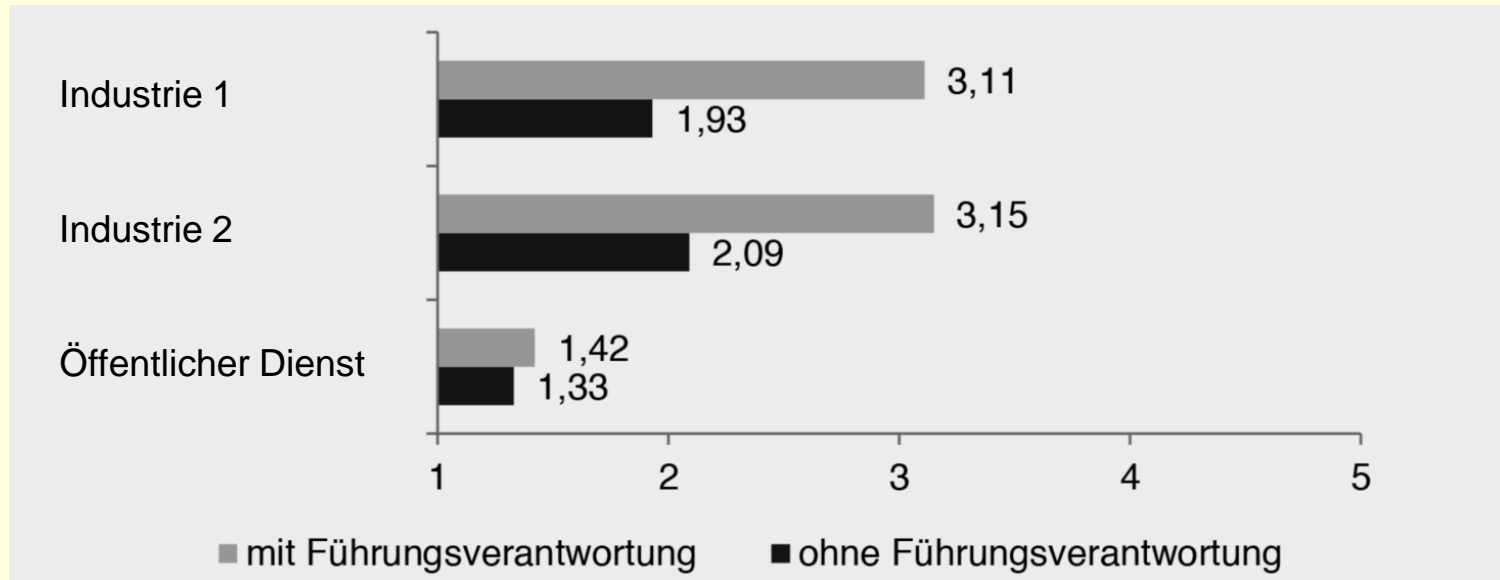
Quelle: Sonntag, 2014  
N= 4471

➔ Führungskräfte haben höhere Arbeitsanforderungen und sind stärker belastet als Personen ohne Führungsverantwortung (→ **Betroffene**)



# Führungskräfte und mediale Omnipräsenz

- Inhalt: Die Nutzung neuer Medien zu Hause / im Urlaub wird erwartet



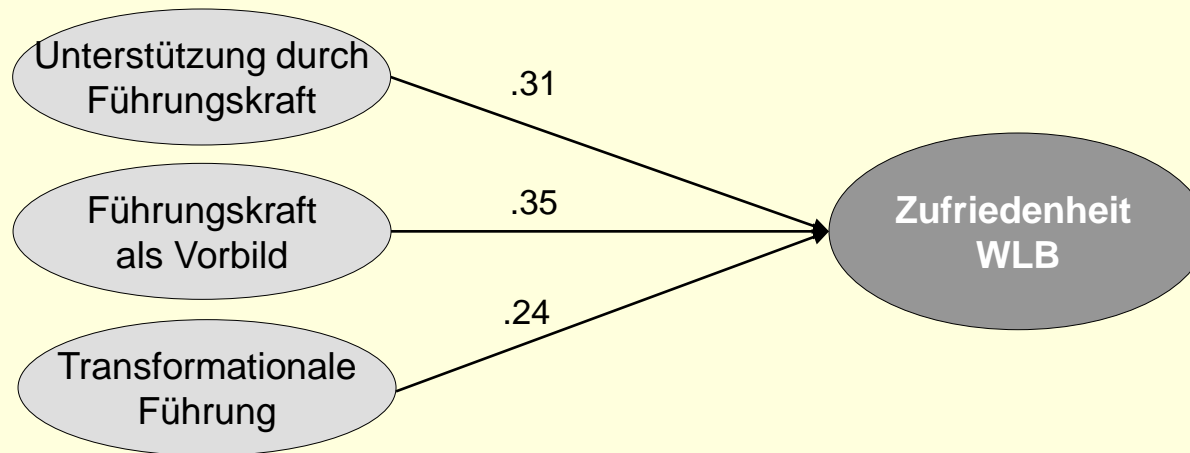
N= 3689; Skala von 1=„stimme gar nicht zu“ bis 5=„stimme voll und ganz zu“ (Sonntag, 2014)

➔ Erwartungshaltungen, neue Medien auch zu Hause zu nutzen, sind bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung höher ausgeprägt



# Führungskräfte als Gestalter

## Verantwortung für Life Balance der Mitarbeiter



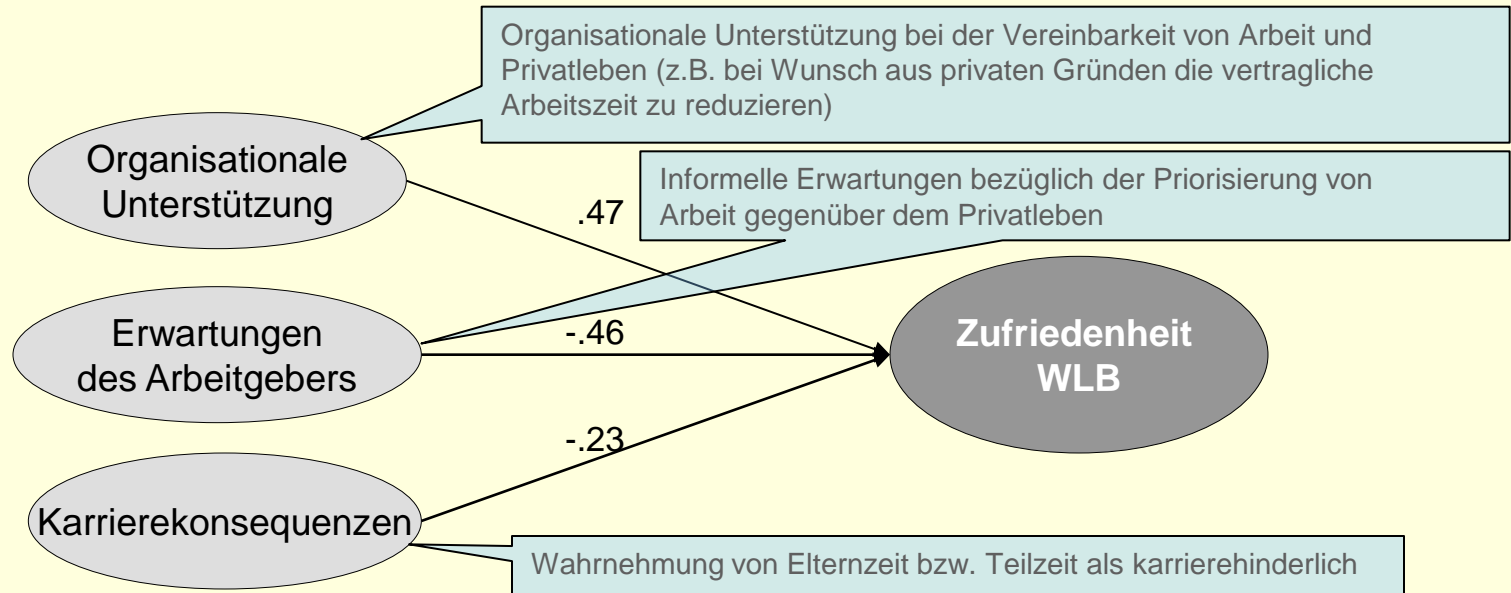
➔ Führungskräfte können durch Unterstützung, Vorbildfunktion und Führungsstil die WLB ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen (→ **Gestalter**)

➔ Führungskräfte haben als Vorbild und Unterstützer Einfluss auf Erschöpfung (-.29) und Kündigungsabsicht (-.17)

Längsschnitt  
Stichprobe: Industrie  
N=2424

Einflussstärke (β):  
.4 bis 1: sehr starker Einfluss  
.3 bis .39: starker Einfluss  
.2 bis .29: mittlerer Einfluss  
.1 bis .19: schwacher Einfluss

# Der Einfluss unternehmenskultureller Aspekte auf die Life-Balance



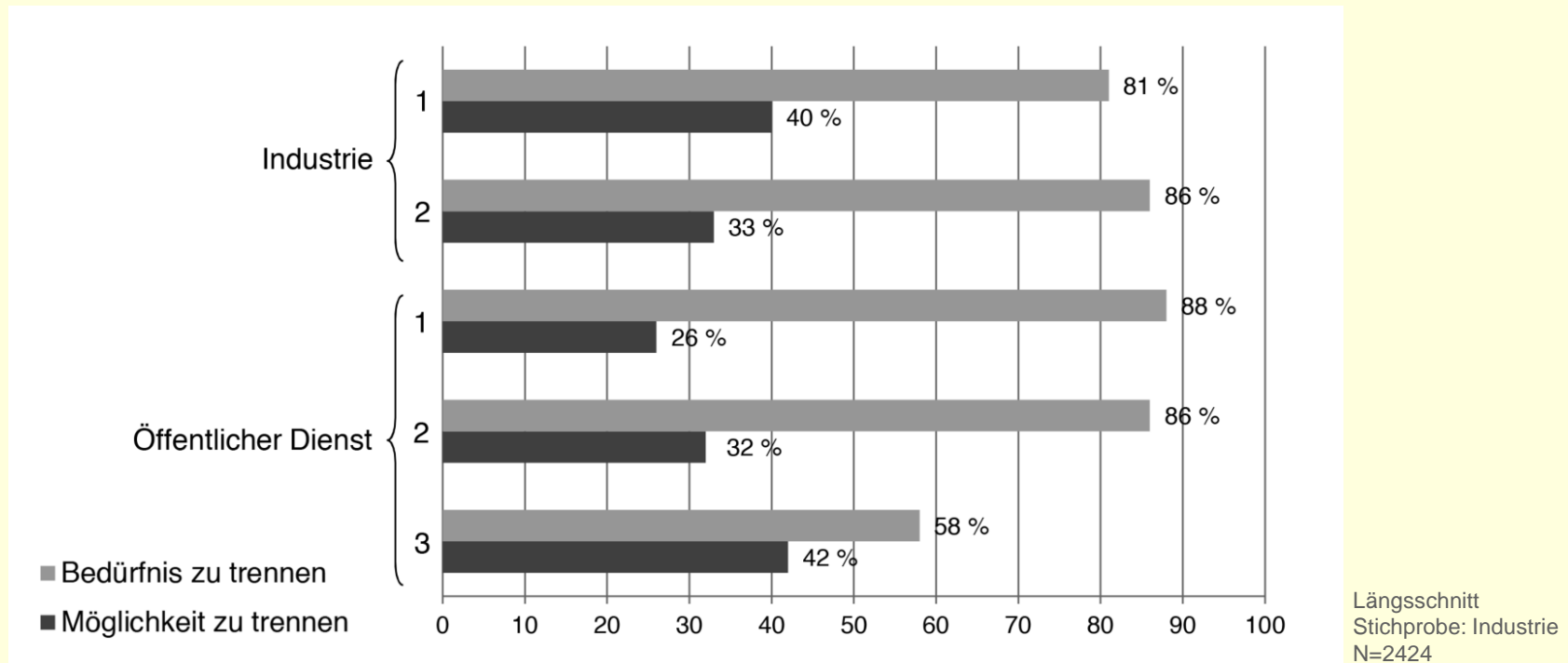
➔ Eine WLB-spezifische Organisationskultur wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der WLB aus

Längsschnitt  
Stichprobe: Industrie  
N=2424

Einflussstärke ( $\beta$ ):  
 .4 bis 1: sehr starker Einfluss  
 .3 bis .39: starker Einfluss  
 .2 bis .29: mittlerer Einfluss  
 .1 bis .19: schwacher Einfluss

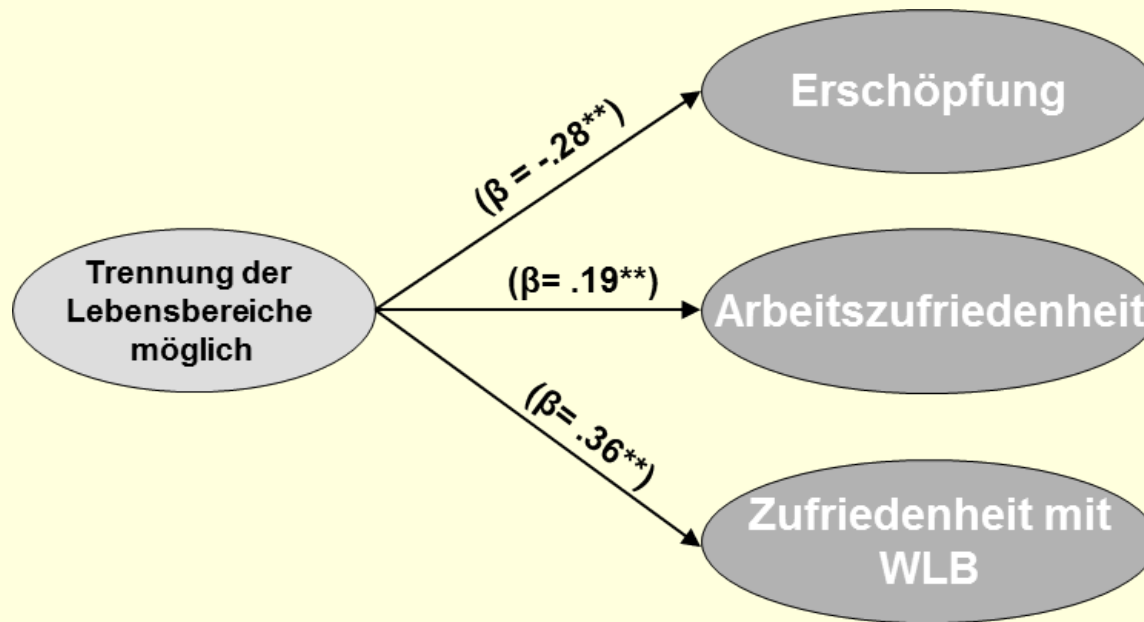


# Trennung von Arbeit und Privatleben (1)



- ➔
- Bis auf die Wissenschaftler haben alle Befragten einen deutlichen **Wunsch** nach Trennung der Lebensbereiche
  - Dem gegenüber steht die als geringer eingeschätzte **Möglichkeit** zur Trennung
  - Diskrepanz als potentielle Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden

## Trennung von Arbeit und Privatleben (2)



➔ Die Möglichkeit Arbeit und Privatleben zu trennen reduziert die Erschöpfung und steigert die Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der WLB

Längsschnitt  
Stichprobe: Industrie  
N=2424

Einflussstärke (β):  
.4 bis 1: sehr starker Einfluss  
.3 bis .39: starker Einfluss  
.2 bis .29: mittlerer Einfluss  
.1 bis .19: schwacher Einfluss



# Agenda

Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit

Work Life Balance – eine wirksame Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen?

Ergebnisse der WLB-Studie

Interventionen für eine gute Life Balance



# Interventionen für eine gute Life-Balance

- Maßnahmen des Gesundheitsmanagements
  - Teilzeitverträge, Job-Sharing, Mobiles Arbeiten, Tele-Arbeitsplätze, KiTa, etc.
  - Stresstraining, Sportangebote, Ernährungsangebote, etc.
- Aussetzung des Emailverkehrs im Urlaub und nach Feierabend
- Training “Ausgeglichen – Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben”
- Führungsleitlinien zur Life Balance
  - Grenzen beachten
  - Erholung bewusst einsetzen
  - Abschalten können
  - Arbeit und Privates vereinbaren



**Nicht vergessen: Eigenverantwortung und Achtsamkeit,  
Gesundheitsverhalten und Lebensstil!**

# Selbsteinschätzung: Gebrauch von Kommunikationsmedien

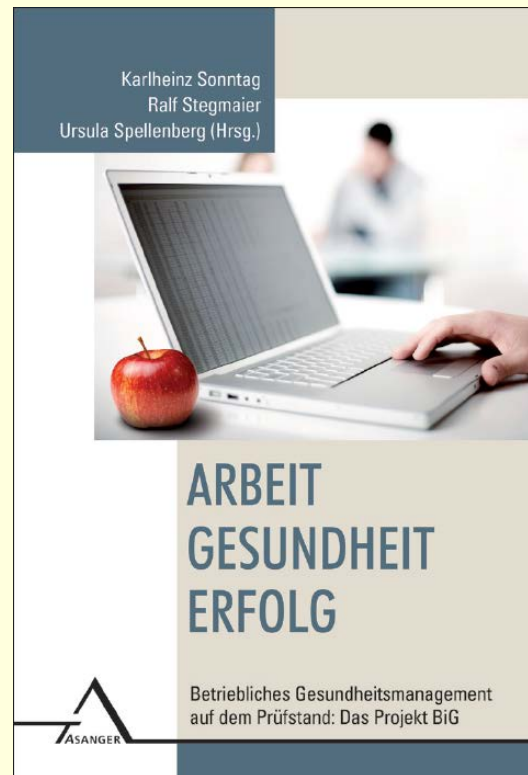
## Timeout-Tagebuch

	Arbeit					Privat				
	--	-	0	+	++	--	-	0	+	++
Wie stark ist mein Leben von derzeit üblichen Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. Handy, Blackberry, Internetzugang, ...) bestimmt?										
Wie leicht fällt es mir, mein Handy oder meinen PC auszuschalten?										
Wie viele Stunden verbringe ich täglich im Internet, um...										
- mit anderen in Kontakt zu treten (E-Mail, Facebook, twitter, Xing,...)?	_____h					_____h				
- mich über aktuelles Zeitgeschehen zu informieren?	_____h					_____h				
- mich abzulenken?	_____h					_____h				





Herzlichen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!



**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47-51  
69117 Heidelberg  
karlheinz.sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de  
www.ao.uni-hd.de

