


 André Schubert
 Julia Kramer
 Dr. Christine Neuy

Wettbewerbsvorteil Work-Life-Balance?!

Die Bedingungen, unter denen Unternehmen sich auf den Märkten behaupten und bewähren müssen, haben sich noch nie so schnell und nachhaltig verändert, wie es in den vergangenen Jahren der Fall war. Die Entwicklung und Diffusion neuer Technologien, die zunehmende Differenzierung der Kundenbedürfnisse sowie die enge Vernetzung der Märkte erfordern nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von ihren Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und entsprechender Veränderungsbereitschaft.

Für Unternehmen aus wissensintensiven Branchen ist es daher heute schon nahezu unverzichtbar, gezielt in ihre wichtigste Ressource zu investieren: in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist eine elementare Voraussetzung dafür, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Der immer intensiver werdende (internationale) Wettbewerb mit entsprechender Arbeitskräftemobilität und der sich auch aufgrund des demografischen Wandels zuspitzende Fachkräftemangel rücken die Schaffung von Arbeitgeberattraktivität beim „war for talents“ zunehmend in den Fokus. Das Thema Work-Life-Balance (WLB) – verstanden als ein funktionierender Ausgleich zwischen belastenden und erholenden Tätigkeiten in Arbeits- und Lebenswelt – gewinnt (nicht nur) aus Unternehmenssicht in diesem Kontext enorm an Bedeutung.

Work-Life-Balance ist dabei nicht als ein weiteres, isoliertes Themenfeld im betrieblichen Personalmanagement, sondern als eine „Querschnittsaufgabe“ zu verstehen: Alle Aspekte des betrieblichen Personalmanagements (z.B. Arbeitszeit, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement etc.) sind aus der Perspektive der Work-Life-Balance zu betrachten und gegebenenfalls – wo dies möglich ist – entsprechend an die Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen. Dieses Verständnis geht über die themenspezifische Mitarbeiterbefragungen, „Kummerkästen“ u. ä. weit hinaus.

Nutzen von Work-Life-Balance

Von einer funktionierenden Work-Life-Balance profitieren Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen, so dass von einer „win-win“-Situation gesprochen werden kann:

Beschäftigte können Betreuungs- und Pflegeaufgaben neben einer Erwerbstätigkeit besser wahrnehmen (Kinder, pflegebedürftige Verwandte). Die Karriere (z. B. bei jüngeren Beschäftigten) wird leichter planbar und muss nicht durch einen Kinderwunsch unterbrochen oder aufgegeben werden. In empirischen Studien konnten bereits Effekte auf physische und psychische Gesundheitsindikatoren (z. B. körperliche Beschwerden, Depressionen, Burnout) nachgewiesen werden.

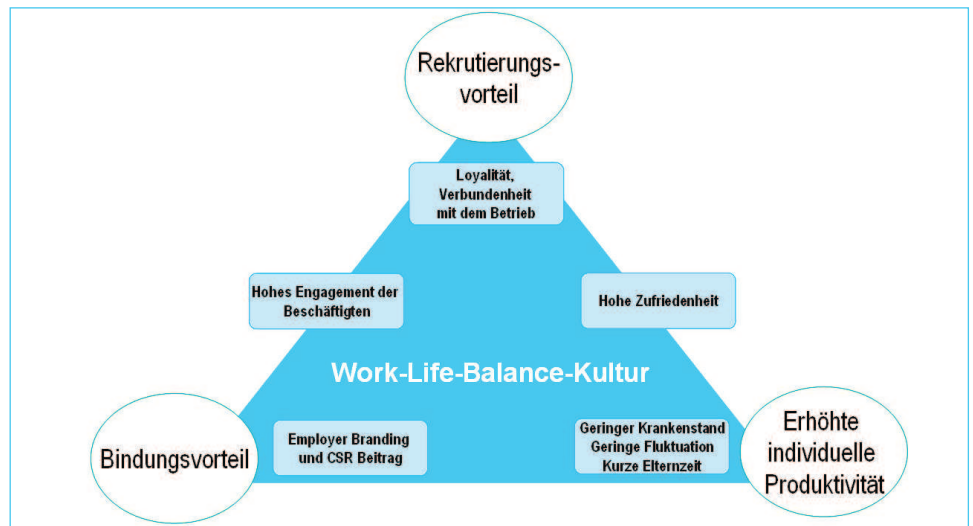


Abbildung: Das „magische“ Dreieck - Nutzen der WLB aus Arbeitgeber-Sicht (Langhoff 2009; weiterentwickelt nach Lotzmann)

Aus der Perspektive von Unternehmen erscheint es ebenfalls lohnenswert, sich mit der WLB-Thematik aktiv zu beschäftigen. Hier stehen die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber insbesondere für hochqualifiziertes Personal, eine Erhöhung der Mitarbeiterbindung sowie letztendlich auch die Steigerung von Produktivität und Innovationskraft im Vordergrund. Forschungsergebnisse zeigen beispielsweise, dass Konflikte bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit sowie mit einer größeren Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, einhergehen. Eine Übersicht über die möglichen Vorteile der WLB aus Arbeitgeber-Sicht liefert die Abbildung oben.

Das Projekt GeMiNa

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union geförderten Verbundprojekts GeMiNa wird das Ziel verfolgt, das Thema Work-Life-Balance in Unternehmen der Mikrotechnik- und Nanotechnologie-Industrie nachhaltig zu etablieren und dort entsprechend in der Betriebskultur zu verankern. Das umsetzungsorientierte Forschungsvorhaben wird in drei IVAM-Mitgliedsunternehmen, der NanoFocus AG, der Bartels Mikrotechnik GmbH und der LIMO Lisotschenko Mikrooptik GmbH, durchgeführt.

Die Umsetzung erfolgt dabei mit Hilfe des Konzepts der psychologischen Verträge („psychological contracts“).

Der psychologische Vertrag

Der Begriff des psychologischen Vertrags bezeichnet die wechselseitigen, allerdings häufig impliziten Erwartungen und Angebote von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Diese Erwartungen und Angebote existieren in jedem Arbeitsverhältnis parallel zu den im klassischen Arbeitsvertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen; sie gehen sogar weit darüber hinaus und sind deutlich dynamischer, da sie einem stetigen Wandel unterliegen (können). Das Problem der gegenseitigen Erwartungen besteht häufig darin, dass diese nicht kommuniziert werden. Eine kontinuierliche „Nichterfüllung“ der Erwartungen (Bruch des impliziten Vertrages) führt sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu Frustration und Unzufriedenheit, was wiederum negative Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsbeziehung als auch auf das gesamte Arbeitsklima hat.

Um dieses Konzept für die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung nutzen zu können, muss es adäquat „instrumentalisiert“ werden. Dazu werden im Projekt GeMiNa in moderierten Workshops sowohl mit Führungskräften als auch mit Mitarbeiter/-innen die ➔



Die Webseite des Projekts GeMiNa informiert über den aktuellen Stand des Projekts.
www.gemina.org

zentralen Erwartungen und Angebote im Hinblick auf die Thematik Work-Life-Balance herausgearbeitet und anschließend mit beiden Akteursgruppen in einem Abstimmungsprozess zu einem gemeinsamen psychologischen „Globalvertrag“ verdichtet. Dieser Globalvertrag fungiert im Unternehmen als eine Art Leitbild für Work-Life-Balance und „steckt die Rahmenbedingungen ab“. Ausgehend von diesem Leitbild werden in Mitarbeitergesprächen sogenannte „personal deals“ (individuelle psychologische Verträge) verhandelt und anschließend umgesetzt.

Die Umsetzung des dargelegten Vorgehens fördert eine systematische und zielgerichtete Kommunikation hinsichtlich gegenseitiger Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Dies führt zum einen zu einem besseren Verständnis der Position des Gegenübers, zum anderen werden konkrete Handlungsfelder aufgezeigt - und zwar dort, wo Erwartungen und Angebote nicht deckungsgleich sind. Durch die Bearbeitung, das sogenannte „Matching“, können die Arbeits- und damit auch die Work-Life-Balance-Situation in den Unternehmen nachhaltig verbessert werden.

Große Befragung zur Erhebung der Ist-Situation

Bevor mit dem oben skizzierten Vorgehen begonnen wurde, ist vorab die Ist-Situation in den projektbeteiligten Unternehmen sowie der Gesamtbranche erhoben worden: Dazu wurde sowohl die Arbeits- und Belastungssituation der Mitarbeiter/-innen in den drei Projektbetrieben als auch die Gegebenheiten in anderen Unternehmen der Branche mittels einer groß angelegten Online-Befragung umfassend beleuchtet. Diese Befragung wird am Projektende noch einmal wiederholt, um die in den Projektbetrieben erreichten Verbesserungen auch quantitativ belegen zu können.

Die ersten Ergebnisse aus der Erhebung der Ist-Situation werden in Kürze im Rahmen des Forums Hightech for Medical Devices auf der ComPaMED präsentiert.

IVAM Fachverband für Mikrotechnik, Dortmund, www.ivam.de
 Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH, Dortmund, www.prospektiv.de
 Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Humanwissenschaftlichen und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln (IMVR), Köln, www.imvr.de
www.gemina.org

Anzeige

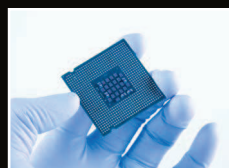
Laser Micromachining for Industrial Applications and R&D

3D-Micromac AG

First Choice in Laser Micromachining

Die 3D-Micromac AG entwickelt und produziert hocheffiziente und innovative Anlagen für die Lasermikrobearbeitung, sowohl für den industriellen Einsatz als auch für Forschungszwecke.

Anwendungsgebiete:



- Medizintechnik inklusive Ophthalmik
- Photovoltaik-Industrie inklusive waferbasierten, Dünnschicht- und flexiblen Solarzelltechnologien
- LED/OLED- & Displaytechnologien
- Herstellung von fälschungssicheren Identifikationsmerkmalen gegen Produktpiraterie
- Halbleiter-/MEMS- und RFID-Technologien
- Rolle-zu-Rolle Laserbearbeitung von flexiblen Dünnschicht-Substraten

Die Produktpalette der 3D-Micromac AG umfasst sowohl leistungsstarke Stand-Alone-Systeme als auch hochflexible und kosteneffiziente Integrationslösungen in den Bereichen

- 2D/3D-Mikrostrukturierung
- Laserbohren
- Laserschneiden
- Mikrogravuren
- Laser-Mikroschweißen
- Selektiver Schichtabtrag



Lasermikrobearbeitungssystem **microSTRUCT ^{vario}**

3DMICROMAC
First Choice in microMachining

3D-Micromac AG
Technologie-Campus 8 ■ 09126 Chemnitz ■ Germany
Tel: +49 371 400 43 0 ■ Fax: +49 371 400 43 40
info@3d-micromac.com ■ www.3d-micromac.com