

Balanceorientierte Leistungspolitik – Einführung in das Projekt Lanceo

Nick Kratzer, Wolfgang Menz

„Work-Life-Balance – eine Frage betrieblicher
Leistungspolitik?“ – eine Tagung des Projekts Lanceo
28.-29.9.2011 in Freiburg

- ▶ „Lanceo“ ist die Kurzbezeichnung für das Projekt „Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“.
- ▶ Das Projekt Lanceo wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Bekanntmachung „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert (Projekträger DLR).
- ▶ Projektlaufzeit: August 2009 bis April 2013

Ausgangspunkt: Herausforderungen für die Work-Life-Balance

Konventioneller Fokus auf WLB

- ▶ Die „Vereinbarkeitsfrage“ von Berufsarbeit und Freizeit- und Familienansprüchen als Frage zeitlicher Grenzen

Mehrdimensionalität von „Work-Life-Balance“ (und Grenzen des Begriffs)

- ▶ „Leben“ in der Arbeit
- ▶ „Arbeit“ im Privatleben

Grenzen der Gestaltbarkeit von WLB durch Arbeitszeitregelungen

- ▶ Flexibilisierung der Arbeitszeiten hat nicht generell die WLB befördert
- ▶ Denn: neue Formen der Leistungspolitik „unterwandern“ die Arbeitszeitpolitik

Umbrüche in der Leistungspolitik

- ▶ Paradigmenwechsel in der Steuerung von Leistung: von der *aufwandsorientierten* (arbeitskraftorientierten) zur *ertragsorientierten* Steuerung
- ▶ Bei der Definition von Zielvorgaben dominiert eine *abstrakte Wettbewerbslogik* (besser als der Mitbewerber) und / oder dynamische Wachstumslogik (jedes Jahr X Prozent mehr).
- ▶ Gleichgültigkeit gegenüber den bestehenden Ressourcen (ob die Ziele mit den gegebenen Ressourcen erreichbar sind, ist erst die zweite Frage bzw.: dies wird den Beschäftigten überantwortet
- ▶ „Maßlosigkeit“ des ertragsorientierten Leistungsprinzips: vom „Menschenmöglichen“ zum „ökonomisch Notwendigen“ – Entgrenzung des betrieblichen Leistungsanspruchs
- ▶ Neue Relation von Zeit und Leistung: von der Bewirtschaftung der Zeitmenge zur Ökonomie der Zeitpunkte

Folgen neuer Leistungssteuerung

- ▶ Wachsender Leistungsdruck
- ▶ Zunahme von (psychischen) Belastungen
- ▶ Anerkennungsdefizit von Leistung, „permanentes Ungenügen“
- ▶ Gefährdung der Work-Life-Balance

Lanceo-Grundgedanken

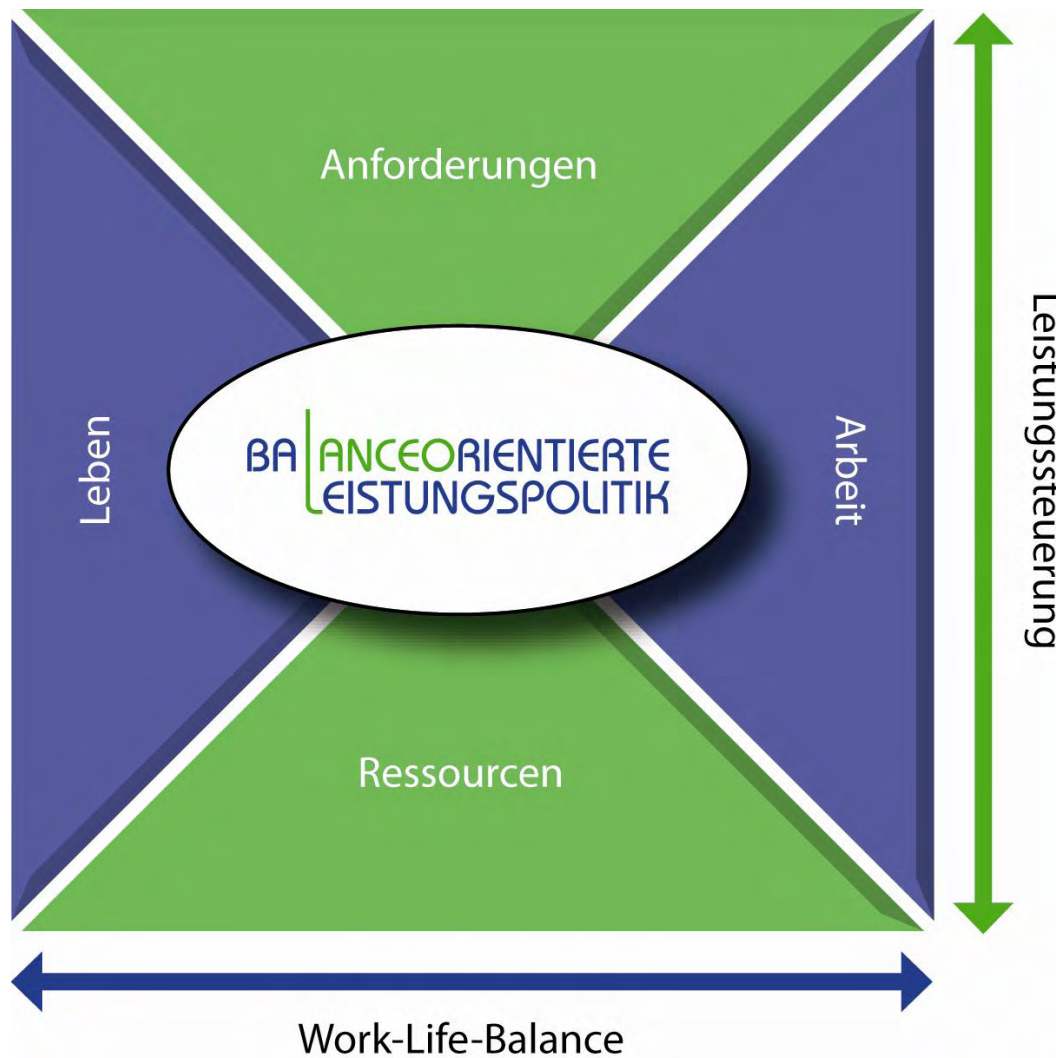
Ohne Balance von Anforderungen und Ressourcen *in* der Arbeit kann es auch keine Balance von *Arbeit* und *Leben* geben

Betriebliche Leistungspolitik ist daher ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Gestaltung von Work-Life-Balance

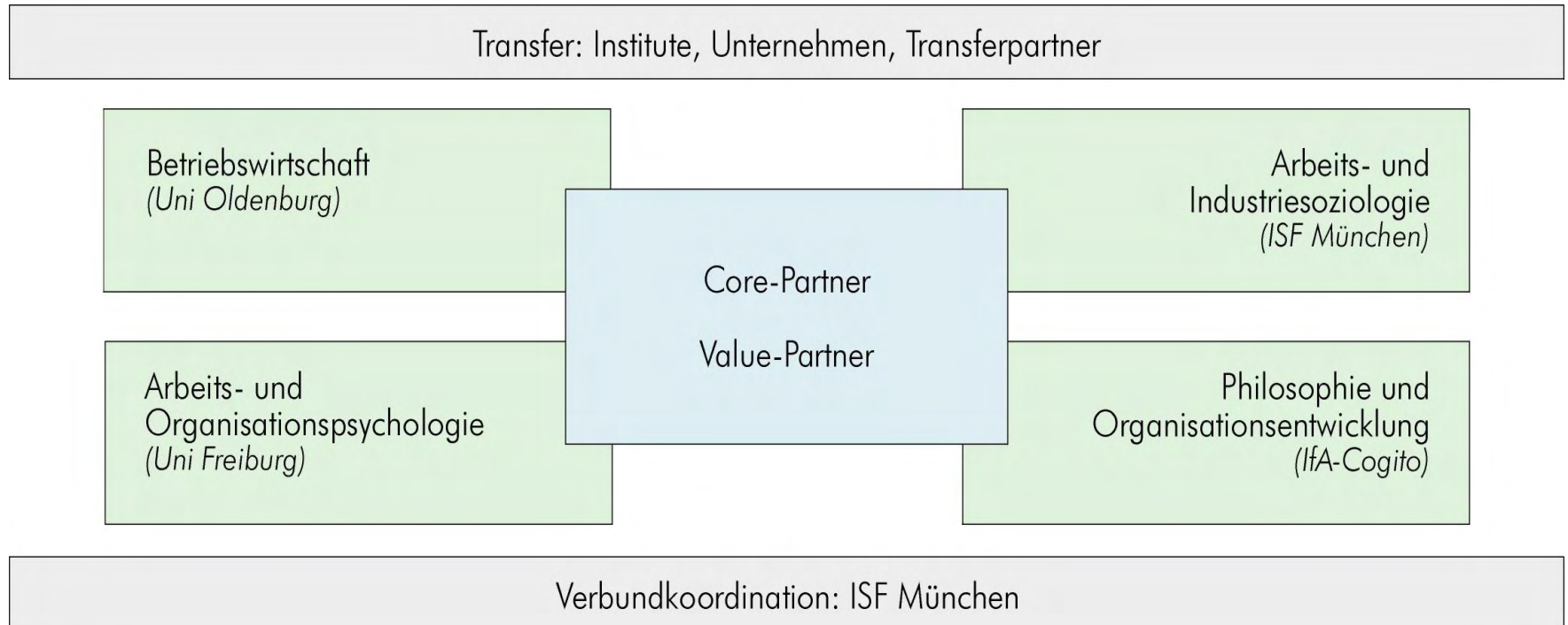
Leistungspolitik mit dem Ziel der „Balanceorientierung“ gestalten – WLB-Maßnahmen in Zusammenhang mit der Leistungsorganisation stellen

„Balanceorientierte Leistungs politik“ als Leitbild entwickeln und praktisch gestalten

BA | ANCEORIENTIERTE
LEISTUNGSPOLITIK



Wiss. Verbundpartner

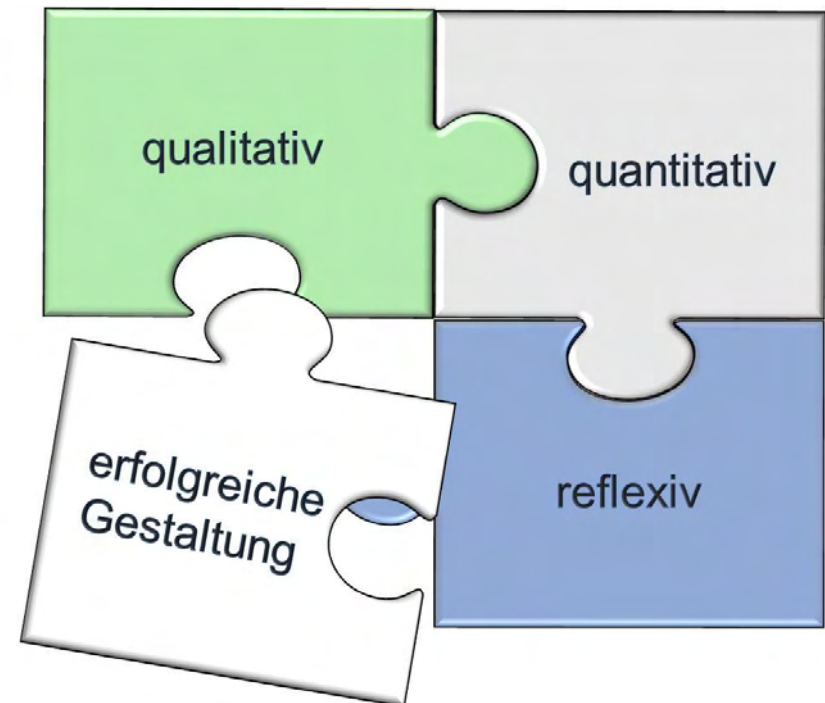


Der „Lanceo-Ansatz“

- ▶ *Wissenschaftliche Analyse* wird mit der Ableitung von Gestaltungsbedarf und der Entwicklung von *Gestaltungsansätzen* kombiniert.
- ▶ Die *Beteiligung der Beschäftigten* an Analyse und Gestaltung ist zentrales Element von Lanceo

Der *integrierte* Methodenansatz:

- Quantitative Methoden: Breite und Vergleichbarkeit
- Qualitative Methoden: Tiefe und Bedingungsanalyse
- Reflexive Methoden: Erkenntnis und Gestaltungsansätze



Zwei Projektabschnitte

	<i>Qualitativ</i>	<i>Quantitativ</i>	<i>Reflexiv</i>
Trendanalyse (15 Unternehmen) <i>„Subjektive“ und „objektive“ Entwicklungen in Leistungspolitik u WLB</i>	Trend-Scout (Expertenbefragung in der Breite)	Balance-Check (Online-Befragung)	Leitbildworkshops Transferpartner
Vertiefungsanalyse (6 Core-Unternehmen)	Experten-, Beschäftigten- interviews	quantitative Beschäftigten- und FK- Befragungen „Balance-Tagebuch“	„Denkwerkstätten“ „Balance-Tagebuch“
Gestaltung (6 Core-Unternehmen)	Gestaltungsdimensionen, Instrumententwicklung, Implementation		

I. „Trendanalyse“: Schlaglichter Balance-Check

- ▶ *Positive* Effekte sowohl Erwerbsleben – Privatleben als auch Privatleben – Erwerbsleben – wechselseitige Bereicherung
- ▶ *Negative* Effekte werden vor allem in der Richtung Erwerbsleben – Privatleben erlebt
 - ▶ Dabei spielen sowohl zeit- als auch ressourcenbasierte Konflikte eine Rolle
- ▶ Work-Life-Konflikte werden gleichermaßen von Männern und Frauen wie auch Beschäftigten mit und ohne Kindern wahrgenommen (also nicht nur das Problem erwerbstätiger Mütter)
- ▶ Work-Life-Konflikte hängen von Arbeitsbedingungen ab, nicht von persönlichen Merkmalen

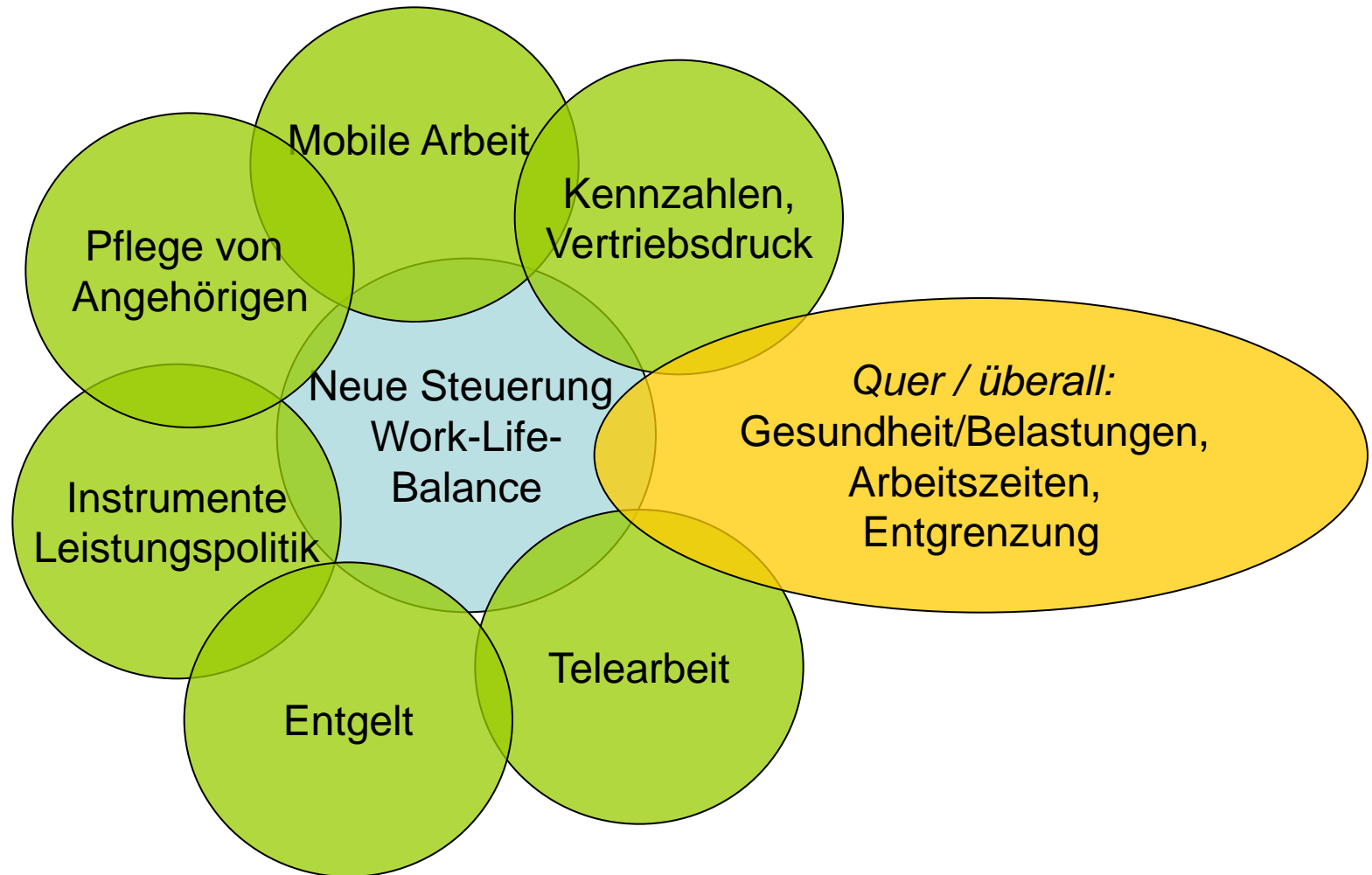
„Trendanalyse“: Schlaglichter Trend-Scout

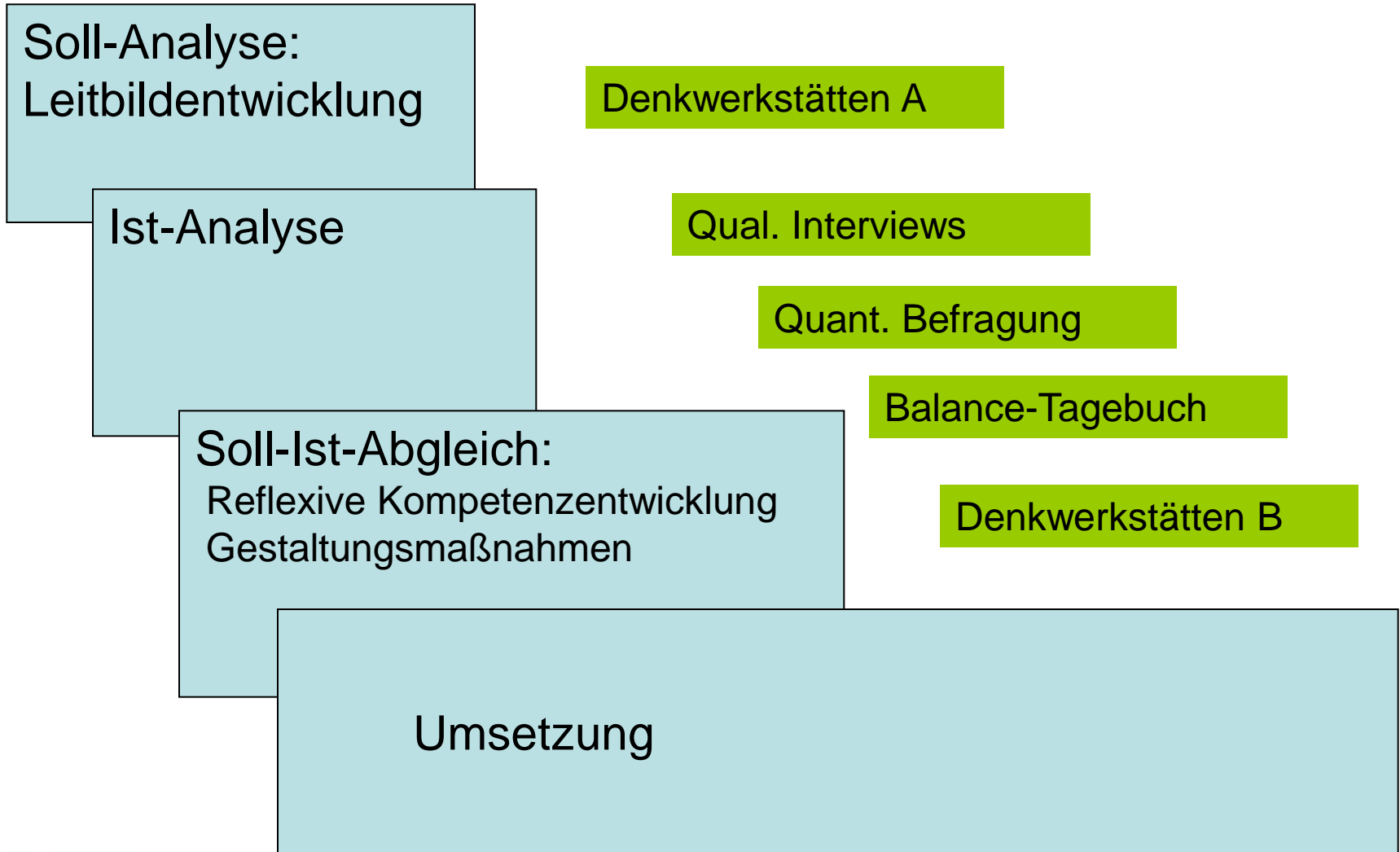
- ▶ *Bewegung in Leistungspolitik und -vergütung:*
 - ▶ „ursprüngliche Leistungspolitik“ (Öffentl. Dienst)
 - ▶ Ausweitung neuer Leistungspolitik (z.B. Metallbereich)
 - ▶ Folgeprobleme neuer Leistungspolitik (z.B. Fidi, Vertrieb)
- ▶ *Work-Life-Balance – was ist das aus Akteurssicht?*
 - ▶ Enger Begriff: familienfreundliche Unternehmenspolitik (z.B. Kinderbetreuung) – betriebliches „Spartenthema“
 - ▶ Weiter Begriff: Umgang mit Lebensressourcen in- und außerhalb der Arbeit (z.B. auch Belastungen)
 - ▶ Verbindung zwischen WLB und Leistungspolitik werden gesehen, aber nicht gestalterisch angegangen
- ▶ *Aktivitäten der Unternehmen*
 - ▶ Herstellung von WLB wird vom individuellen zum betrieblichen Problem
 - ▶ Aber: WLB-Politik bleibt selektiv, bezogen auf knappe Arbeitskräftegruppen

II. Vertiefungsanalyse und Gestaltung: 7 Kernunternehmen

- ▶ Messtechnik – Endress+Hauser Maulburg
- ▶ Techn. Unternehmensberatung
- ▶ Kommunalverwaltung
- ▶ Gesundheitsdienstleistungen u. -beratung
- ▶ Marketing und Vertrieb Elektronikgüter
- ▶ Finanzdienstleistungen I
- ▶ Finanzdienstleistungen II

Vielfalt der Gestaltungsfelder – Rückbezug auf Leistungs politik und WLB





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Nick Kratzer

Dr. Wolfgang Menz

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel. 089 / 272921-0

www.isf-muenchen.de

nick.kratzer@isf-muenchen.de

wolfgang.menz@isf-muenchen.de

www.lanceo.de

Verbundpartner aus der Forschung

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München (Dr. Wolfgang Dunkel, Dr. Nick Kratzer, Dr. Wolfgang Menz, Sarah Nies)

- ▶ Analyse und Gestaltung leistungspolitischer Steuerungssysteme, Arbeitszeitgestaltung, qualitative Methoden

Cogito – Institut für Autonomieforschung (Dr. Klaus Peters, Jürgen Laimer, Jörg Stadlinger)

- ▶ Kompetenzentwicklung, reflexive Methoden

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie (Prof. Dr. Heinz Schüpbach, Nina Schiml, Barbara Wilde)

- ▶ Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen, quantitative Methoden

Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation und Personal (Prof. Dr. Thomas Breisig, Dr. Gerlinde Vogel)

- ▶ Gestaltung von Entgelt-, Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsverfahren