

Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Sarah Nies

Leistungspolitik und Work-Life-Balance

Was haben Leistung und Leben miteinander zu tun?

„Work-Life-Balance – Eine Frage betrieblicher Leistungspolitik?“
Eine Tagung des Projekts Lanceo, 28./29. September 2011 in Freiburg

Inhalt

- ▶ Von der Produktions- in die Re-Produktionskrise
- ▶ Ertragsorientierte Steuerung: Vermarktlichung und „Systematische Überlastung“
- ▶ Verschränkung von Leistung und Leben

- Krise des fordistischen Produktionsmodells: Überwindung durch das „marktzentrierte“ Produktionsmodell
- Die „Lösung“ für die fordistische Produktionskrise mündet aber in eine *Re-Produktionskrise*:
 - Erweiterte Entfaltung, aber auch Gefährdung der subjektiven Potentiale und lebensweltlichen Ressourcen der Individuen.
 - (Systematisches) Übergewicht der „Gefährdung“ gegenüber der Entfaltung: Psychische Überlastung, Un-Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, De-Motivierung / Anerkennungsdefizite
- Re-Produktionskrise des Produktionsmodells: Aus einem individuellen Problem wird ein betriebliches Problem

Vermarktlichung

„Vermarktlichung“ der Unternehmen: Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik) wird zum internen Steuerungsprinzip

Steuerung der Unternehmen über abstrakte und dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben

- ▶ Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- ▶ Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)

„Systematische Überlastung“

- ▶ Orientierung am „theoretisch Notwendigen“, nicht (mehr) am „praktisch Machbaren“: Die Unternehmen überlasten sich systematisch selbst durch „unerreichbare“ Ziele.
- ▶ Die „systematische Überlastung“ ist kein Fehler im System, sondern hat selbst System: Definiert wird der „Fortschritt“, den die Organisation erst noch machen muss (und an dem sie gemessen wird) (Druck und Motivation).
- ▶ Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern: Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

Transformation in ein individuelles Problem

Drei Schritte der Transformation in ein individuelles Problem:

1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

„Subjektivierung“: Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung

3. Verschränkung von Leistung und Leben

„Entgrenzung“: Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft („Entgrenzung“)

Zwischenschritt: Wie / Warum funktionieren die neuen Steuerungsformen?

- ▶ Wie funktionieren neue Steuerungsformen: Durch die erweiterbare Inbetriebnahme der subjektiven Potentiale und lebensweltlichen Ressourcen der Beschäftigten
 - ▶ Verschränkung von Leistung und Leben
- ▶ Aber warum funktionieren sie, obwohl sie
 - ▶ Unerreichbare Ziele formulieren
 - ▶ Kontraproduktive Nebenfolgen haben (etwa „Zielegoismus“)
 - ▶ Kaum anschlussfähig an individuelle Handlungsorientierungen sind
 - ▶ Ressourcen gefährden
 - ▶ Führungskräfte und Beschäftigte in Widerspruch zu sich selbst bringen
 - ▶ Kaum utopisches Potential haben (Überlebens-, keine Zukunftsstrategien)
 - ▶ u.a.

Antworten ...

- ▶ Erste Antwort: Weil die Beschäftigten – aus verschiedenen Gründen - „mitmachen“ und dabei Ressourcen einbringen, die die neuen Steuerungsformen nicht nur nicht produzieren, sondern oft sogar gefährden.
- ▶ Zweite Antwort: Weil es in den Unternehmen Parallelwelten gibt – die neuen Steuerungsformen sind nur ein (relativ kleiner) Teil der organisatorischen „Wirklichkeit“
- ▶ Dritte Antwort: Weil Institutionen und Regulierung die neuen Steuerungsformen einbremsen und negativen Folgen abschwächen
- ▶ Vierte Antwort: Weil Beschäftigte und Führungskräfte – aus verschiedenen – Gründen *nicht* mitmachen

Verschränkung von Leistung und Leben I

Verschränkung von Arbeit und Leben als Erfolgsvoraussetzung für die neuen Steuerungsformen:

- ▶ „Erweitere Inbetriebnahme“ subjektiver Potentiale und lebensweltlicher Ressourcen der Beschäftigten
- ▶ „Leistung“ ist nicht mehr nur die fremdgesteuerte Verausgabung eines statischen Leistungsvermögens, sondern auch die:
 - ▶ Flexible Bereitstellung
 - ▶ Erfolgsorientierte Selbststeuerung und
 - ▶ Zielgerichtete Weiterentwicklung (mindestens aber Erhalt) des Leistungsvermögens

Verschränkung von Arbeit und Leben II

- ▶ Aber: eine vollständige Verschränkung von Arbeit/Leistung und Leben ist unmöglich: Verausgabung und Reproduktion von Arbeitskraft können nicht identisch sein.
- ▶ Die Reproduktionsnotwendigkeit ist eine Grenze der Verschränkung von Leistung und Leben – und somit eine Grenze neuer Steuerungsformen
- ▶ Die Überschreitung dieser Grenze führt in die Re-Produktionskrise

Verschränkung von Leistung und Leben III

- ▶ Die Verschränkung von Leistung und Leben ist eine Erfolgsvoraussetzung, die Bergenzung der Verschränkung auch
- ▶ Institutionelle Regulierung und Organisation als Grenzziehungsinstanzen, aber eben auch:
- ▶ Zunehmende Individualisierung der Grenzziehungsproblematik
 - ▶ Betriebliches Dilemma: Raubbau oder Misserfolg
 - ▶ „De-Institutionalisierung“ (Geschwächte Wirksamkeit, Legitimationsprobleme)
 - ▶ Vom Gesundheitsschutz zur Gesundheitsförderung

Verschränkung von Leistung und Leben IV

- ▶ Die Beschäftigten müssen – neben ihrer eigentlichen Leistung und deren Selbststeuerung – eben auch eine Reproduktionsleistung erbringen:
 - ▶ Eigene Ressourcen von Über-Verausgabung schützen
 - ▶ Ausgleich zwischen unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen finden

- ▶ Praxis neuer Steuerungsformen:
 - ▶ Reflektierte Selbstgefährdung
 - ▶ Balance auf reduziertem Anspruchsniveau
 - ▶ Produktive Verweigerung
 - ▶ Selbst-Regulierung mit externen Institutionen
 - ▶ „Heilsame Distanzierung“ u.a.

Ausblick I

- ▶ Die neuen Steuerungsformen funktionieren,
 - ▶ Weil die Beschäftigten und Führungskräfte mitmachen, aber eben auch,
 - ▶ Weil Beschäftigten und Führungskräfte etc. (zumindest partiell) gerade *nicht* mitmachen

- ▶ Die Praxis ist oft weniger schlimm als die Theorie – aber das ist auch nur zum Teil eine Lösung
 - ▶ Ambivalenz
 - ▶ Individualisierung
 - ▶ Grauzone / „Illegalität“

- ▶ Individuelle Reproduktionsleistung muss mit (neuer) institutioneller Regulierung und organisatorischer Gestaltung verknüpft werden:
Neues Re-Produktionsmodell

Ausblick II

- ▶ Praxis des Umgangs mit neuen Steuerungsformen als ein Ausgangspunkt für Gestaltung?
- ▶ Typisierung von Praxisformen?
- ▶ Prüfung: Was ist (Ist was) neu / anders an der „Reproduktionsleistung“ gegenüber ähnlichen Ansätzen (Alltägliche Lebensführung, „Arbeits- und Lebenskraft“, Arbeitskraftunternehmer)?

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Nick Kratzer / Wolfgang Menz / Sarah Nies

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9 / 80796 München / 089/272921-0

www.isf-muenchen.de

Aktuelles Projekt:

www.lanceo.de