

# Warum balanceorientierte Leistungspolitik?

Personalpolitische Ansätze für die Arbeitswelt von morgen:  
Gesund leben und (trotzdem) arbeiten. 27.9.2012,  
Kulturzentrum PFL der Stadt Oldenburg

*Nick Kratzer, Wolfgang Menz, ISF München*

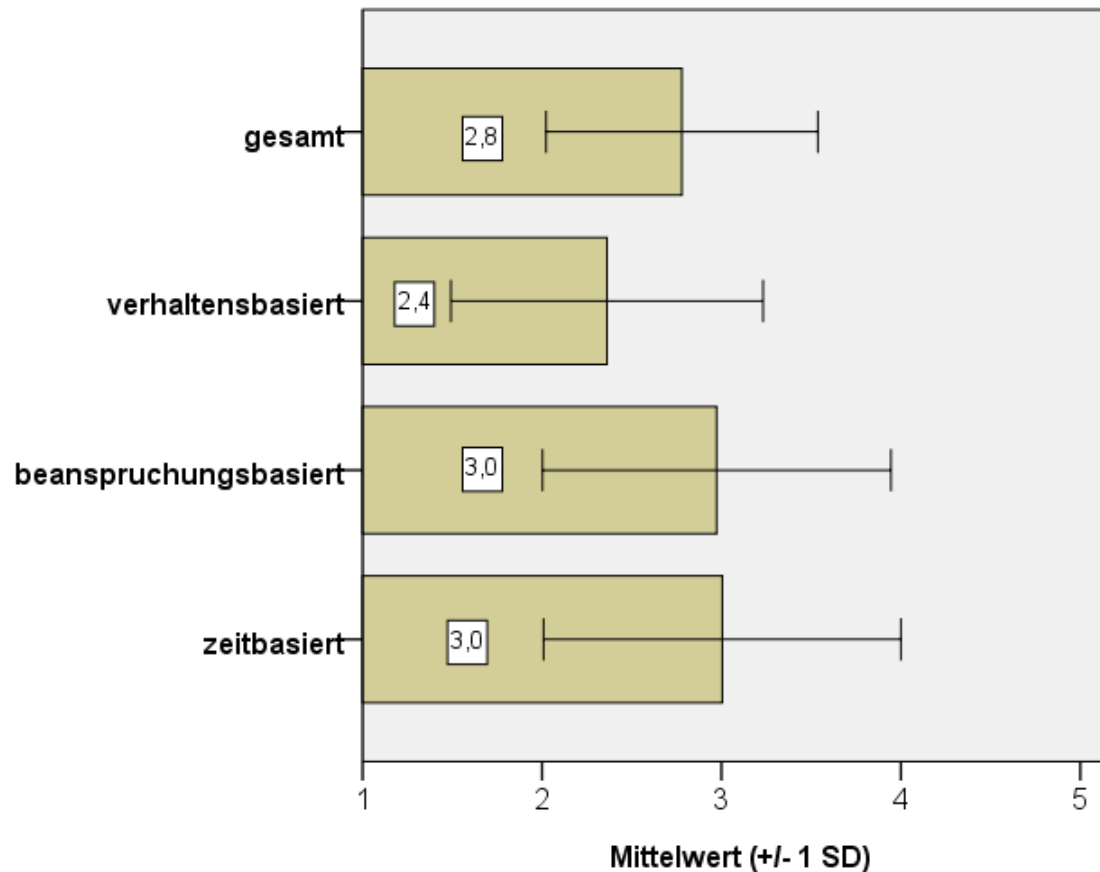
## Das Projekt „Lanceo“

- ▶ „Lanceo“: „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). Themenfeld: „Förderung der Innovationsfähigkeit durch das Prinzip der Work-Life-Balance“
- ▶ Projektlaufzeit: August 2009 bis April 2013
- ▶ Warum *balanceorientierte Leistungspolitik*?
- ▶ *Ausgangsbeobachtung:*  
**Mit der Verbreitung flexibler Arbeitszeitmodelle seit den 1990er Jahren hat die Balance zwischen Arbeit und Leben nicht zugenommen.**

## Ende der Flexibilisierungseuphorie

- ▶ 1990er Jahre: Hoffnung auf Win-win-Effekte und Verbesserung der Work-Life-Balance durch Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- ▶ Ernüchterung: asymmetrische Verteilung der Flexibilisierungsvorteile
- ▶ kein Zurück, positive Bewertung flexibler Arbeitszeiten auch durch die Beschäftigten
- ▶ „Lange Wellen“ der Flexibilität unternehmensseitig bestimmt
- ▶ Arbeitszeitflexibilität: Von der Lösung zum Problem?

## Nicht nur Zeitkonflikte: Bedeutung beanspruchungsbasierter Konflikte



*Ausprägung des Konflikts Arbeit ▶ Leben  
(Quelle „**Balance-Check**“ des Projekts Lanceo, Uni Freiburg)*

## Ursachen: ein neues Verhältnis von Zeit und Leistung

### *Von der aufwandsorientierten zur markt- und erfolgsorientierten Leistungssteuerung*

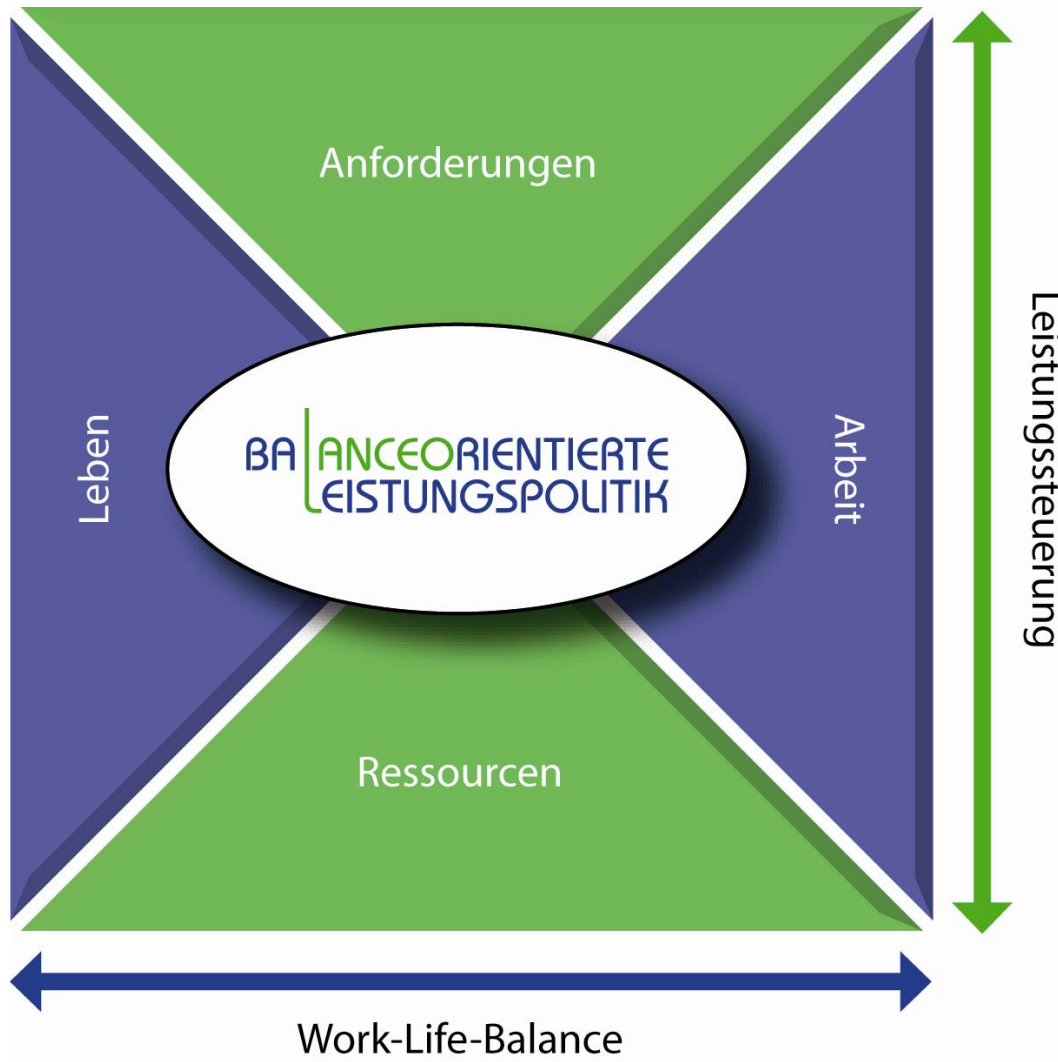
- ▶ Bei der Definition von Zielvorgaben dominiert eine abstrakte Wettbewerbslogik (besser als der Mitbewerber) und / oder dynamische Wachstumslogik (jedes Jahr X Prozent mehr).
- ▶ Gleichgültigkeit gegenüber den Ressourcen
- ▶ Vom „Menschenmöglichen“ zum „ökonomisch Notwendigen“

### *Gewandeltes unternehmerisches Zeitverständnis*

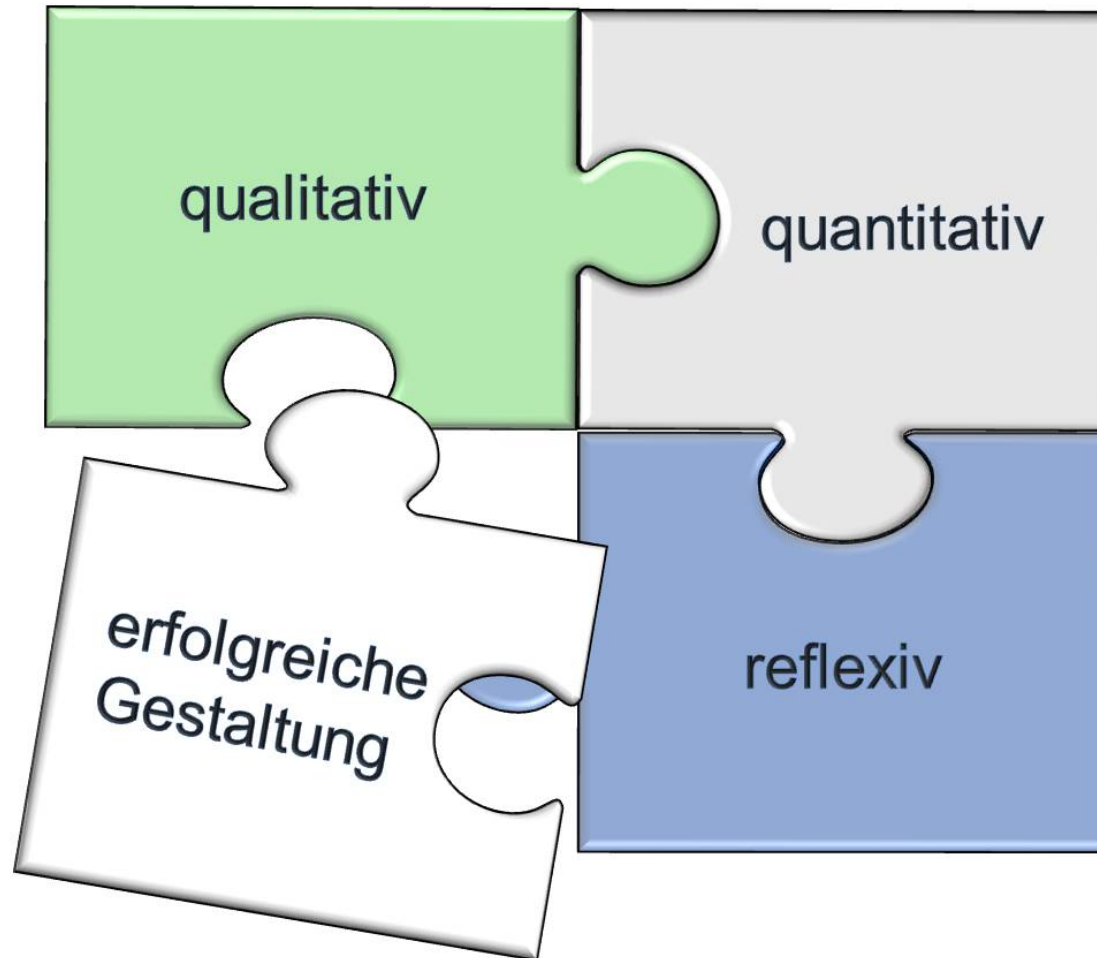
- ▶ Zeit nicht mehr Maß von Leistung
- ▶ Bewirtschaftung von *Zeitpunkten* statt *Zeitmengen*
- ▶ *Eigenes unternehmerisches Interesse* der Beschäftigten an Zielen und Ergebnissen
- ▶ Altes Zeitregime: Mehrarbeit als Belastung; neues Zeitregime: Extensivierung von Arbeitszeiten als Ressource
- ▶ Paradox: Beschäftigte verlängern „von sich aus“ die Arbeitszeiten – Betriebsrat/Unternehmen versuchen zu begrenzen

### 3. Folgerungen: eine ganzheitliche Work-Life-Balance-Politik ist notwendig!

- ▶ Formale Regelung von Arbeitszeiten greift zunehmend ins Leere
  - ▶ Wem die Arbeitszeitregeln alle Freiheit zur eigeninteressierten Arbeitszeitgestaltung geben, wer aber zugleich selbst ein Interesse an Zielen und Terminen entwickelt, nimmt das Unternehmensinteresse immer schon in seine individuellen Balancierungsstrategien mit auf.
- (1) WLB nicht als Spartenthema, sondern Überwindung der Zuständigkeitsgrenzen. Arbeitszeitpolitik, Vereinbarungspolitik und Leistungspolitik müssen miteinander verknüpft werden.
  - (2) Work-Life-Balance-Politik muss immer auch „balanceorientierte Leistungspolitik“ sein: Nur wenn Ziele und Ressourcen auf der Leistungsseite in Einklang stehen, kann das Verhältnis von Arbeit und Leben balanciert sein
  - (3) Achtsamkeit für menschliche Leistungsfähigkeit: „Leistungsfähigkeit“ muss thematisiert werden
  - (4) Neues Verhältnis von Regulierung und Beteiligung



# Methodenkombination





## Projektpartner



▶ **Reklame**

### Abschlusskonferenz

Mit Foren zu folgenden Themen

des Projekts LANCEO

## Arbeit und Leben unter Druck

Analysen und Ansätze für eine  
balanceorientierte Leistungspolitik

15. November 2012  
von 9.00h – 16.30h

Kardinal-Wendel-Haus, München

### >>Zuhause – unterwegs – beim Kunden: wenn die Arbeit viele Orte hat

Dr. Gerlinde Vogl (Universität Oldenburg), Oliver Kothrade, Heinz-Ewald Pohlmann (Panasonic Europe), Annette Hempel (IMS, Heppenheim), Gerd Nies (Arbeitsrechtler, München), Dr. Nick Kratzer (ISF München)

### >>Wenn die Lebenswelt den Takt vorgibt: Mitarbeiter/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen

Dr. Wolfgang Dunkel (ISF München), Harriet Kranz (Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat), Stefan Reuyß (SowiTra, Berlin)

### >>Wenn nur der Erfolg zählt – Work-Life-Balance im Vertrieb

Dr. Klaus Peters, Jürgen Laimer (Cogito Institut für Autonomieforschung, Berlin), Claudia Weber (ver.di München), Hans Trübenbach (Betriebsrat Postbank Filialvertrieb Süd), Dr. Wolfgang Menz (ISF München)

### >>Geld oder Leben – mit variablem Entgelt zur Work-Life-Balance?

Prof. Heinz Schüpbach (Universität Freiburg), Dietmar Brandis (Endress+Hauser), Dr. Nick Kratzer, Sarah Nies (ISF München), Ludger Selg, Niels Joeres (MLP Finanzdienstleistungen Wiesloch)

### >>Betriebskita und alles ist gut? – Arbeit und Leben ganzheitlich betrachtet

Dr. Barbara Pangert, Nina Schiml (Universität Freiburg), Stefan Lang (intra-coaching schmitz & lang, Freiburg)

### Schlussveranstaltung

>>**Podiumsdiskussion** mit der Staatsministerin Christine Haderthauer (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen), der Unternehmensberaterin Angela Fauth-Herkner (Fauth-Herkner & Partner, München) sowie der Gewerkschafterin Dr. Stefanie Janczyk (IG Metall, Frankfurt)

>>Filmausschnitte „Work Hard – Play Hard“ und Gespräch mit der Regisseurin Carmen Losmann



Das Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Förderkennzeichen 01FH091/02

- ▶ **ARBEITEST DU NOCH ODER LEBST DU SCHON? Fluch und Segen der schönen neuen Arbeitswelt.** Transfertagung des FVAO e.V. am 30. November 2012 in Freiburg
- ▶ [www.lanceo.de](http://www.lanceo.de)

## Kontakt

Dr. Nick Kratzer, Dr. Wolfgang Menz

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

[wolfgang.menz@isf-muenchen.de](mailto:wolfgang.menz@isf-muenchen.de)

Tel. 089/ 27 29 21 - 55

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

[www.lanceo.de](http://www.lanceo.de)