

Nick Kratzer
Wolfgang Menz
Barbara Pangert *Hrsg.*

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze



Springer VS

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Nick Kratzer • Wolfgang Menz
Barbara Pangert (Hrsg.)

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze

Herausgeber

Nick Kratzer
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. (ISF)
München, Deutschland

Barbara Pangert
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Deutschland

Wolfgang Menz
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. (ISF)
München, Deutschland

Das diesem Buch zugrundeliegende Vorhaben „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs- politik. Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) unter den Förderkennzeichen 01FH09102, 01FH09103, 01FH09104, 01FH09105, 01FH09106 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

ISBN 978-3-658-06345-0

ISBN 978-3-658-06346-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-06346-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Cori Antonia Mackrodt, Monika Kabas

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

Vorwort..... 9
Volker Schütte

Vorwort der Herausgeber..... 11
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung..... 13
Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Teil I:

Balanceorientierte Leistungspolitik: Trend- und Querschnittsanalysen

Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance..... 41
Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl

Work-Life-Balance – auch eine Frage der Leistungspolitik!..... 57
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Arbeitssituation, individuelles Handeln und Work-Life-Balance..... 77
Der Einfluss von Arbeitssituation und individuellen
Handlungsstrategien auf die Passung von Lebensbereichen
Barbara Pangert, Nina Schiml, Heinz Schüpbach

Avantgarde im Kreuzfeuer?..... 123
Vereinbarkeitsarrangements weiblicher Führungskräfte
Thomas Birken

Teil II:**Gestaltungsfelder einer balanceorientierten Leistungspolitik**

Wenn die Lebenswelt den Takt vorgibt	143
Pflegende Beschäftigte und das Problem der Alltagsorganisation <i>Wolfgang Dunkel</i>	
Zuhause – unterwegs – beim Kunden	171
Wenn die Arbeit viele Orte hat <i>Gerlinde Vogl, Nick Kratzer</i>	
Leistungsentgelt und Work-Life-Balance	193
Zusammendenken, was (bislang nicht) zusammengehört <i>Thomas Breisig, Nick Kratzer</i>	
Einfluss leistungsorientierter Vergütung auf die Work-Life-Balance	215
Ein Fallbeispiel <i>Wilfried Köning, Susanne Müller</i>	
Wenn allein der Erfolg zählt	233
Belastungen und Work-Life-Balance in den Finanzdienstleistungen <i>Wolfgang Menz, Sarah Nies</i>	
Reduzierung psychischer Fehlbelastung trotz Erfolgsorientierung?	275
Zur Problematik von Gestaltungsvorschlägen am Beispiel des Cogito-Vorschlags im Rahmen von Lanceo <i>Jürgen Laimer</i>	

Teil III:**Balanceorientierte Leistungspolitik: Untersuchungsansatz und Methoden**

Quantitativ, qualitativ, reflexiv	299
Partizipationsorientierte Forschung und Gestaltung – eine Einführung in den Mixed-Methods-Ansatz des Projekts Lanceo <i>Wolfgang Menz, Nick Kratzer</i>	
Der Balance-Check	313
Erfassung des Zusammenspiels von Erwerbsarbeit und Privatleben <i>Barbara Pangert, Nina Schiml, Heinz Schüpbach</i>	
Das Balance-Tagebuch	327
Messung und Intervention zugleich? <i>Nina Schiml, Barbara Pangert, Heinz Schüpbach</i>	
Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse	337
<i>Wolfgang Menz, Nick Kratzer</i>	
Denkwerkstätten als reflexive Methode.....	355
„Jeder muss selber herausfinden, was gut für ihn ist ... aber keiner kann es alleine!“ <i>Jörg Stadlinger, Wolfgang Menz</i>	
Autorinnen und Autoren	375

Vorwort

Volker Schütte

Die vorliegende Publikation fasst die wichtigsten Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „Lanceo – Balanceorientierte Leistungspolitik. Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“ zusammen, das von einem Verbund aus vier wissenschaftlichen Institutionen und einem Unternehmen durchgeführt wurde. Neben dem ISF München, dem Cogito Institut für Autonomieforschung (Berlin) sowie den Universitäten in Freiburg und Oldenburg war die Endress+Hauser GmbH+Co. KG Projektpartner. Weitere Beteiligte waren fünf nicht-geförderte Unternehmen sowie verschiedene Transferpartner (u.a. IG Metall, Ver.di, Deutsches Jugendinstitut).

Das vom Projektträger im DLR betreute Vorhaben wurde im Rahmen der Bekanntmachung „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ (Förderprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt“) gefördert. Mit seinen FuE-Arbeiten nahm der Verbund Bezug insbesondere auf das in der Bekanntmachung formulierte förderpolitische Ziel „Förderung der Innovationsfähigkeit durch das Prinzip der Work-Life-Balance“.

Das Verbundvorhaben verfolgte dabei eine bislang wenig beachtete, aber vielversprechende Perspektive: Ausgehend von der Diagnose eines grundlegenden Wandels in der betrieblichen Leistungspolitik stand die Frage im Zentrum, welche Auswirkungen neue Formen einer „indirekten“, ertragsorientierten Leistungssteuerung auf die Work-Life-Balance von Beschäftigten haben und welche Gestaltungsnotwendigkeiten, aber auch weiterführenden Perspektiven sich aus dem Zusammenhang von Leistungspolitik und Work-Life-Balance ableiten lassen.

Dass das Thema „Work-Life-Balance“ für Unternehmen und Öffentlichkeit eine hohe Relevanz hat, zeigte sich auch am großen Interesse an den Arbeiten des Projekts. Die große Resonanz spiegelte sich nicht nur an der sehr gut besuchten Abschlusskonferenz des Projekts wider (aufgrund des großen Interesses konnten nicht einmal alle Anmeldungen berücksichtigt werden!), die am 15. November 2012 im Kardinal-Wendel-Haus (Katholische Akademie) in München durchgeführt wurde. Ferner wurden bereits während der Laufzeit Beiträge des Projekts sowohl von den Medien als auch von ganz unterschiedlichen Institutionen (wissenschaftliche Einrichtungen, Krankenkassen, Unternehmen) nachge-

fragt. In der Vielfalt der Adressaten von Lanceo offenbart sich auch der Schnittstellencharakter von Work-Life-Balance. Das Projekt ging von vornherein davon aus, dass „Work-Life-Balance“ kein Thema ist, dass sich auf eine Dimension (etwa Arbeitszeit oder Kinderbetreuung) verengen lässt, sondern einem breiteren Ansatz von „Lebensqualität“ (innerhalb sowie außerhalb der Erwerbsarbeit) folgen sollte – und entsprechend breit war die Rezeption der Konzepte.

Der Erfolg des Projekts beruht aber nicht nur auf dem großen Echo in Wissenschaft, Medien, Politik und Praxis, sondern vor allem auch auf den intensiven Analysen, Kooperationen und Gestaltungsaktivitäten in den beteiligten Unternehmen, die die vorliegende Publikation ebenfalls dokumentiert. In den vier Gestaltungsfeldern des Projekts (Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen, Mobile Arbeit, Leistungsorientierte Vergütung sowie Vertriebssteuerung) konnte nicht nur die betriebliche Diskussion zu Wechselwirkungen und Zukunft von Innovationsfähigkeit und Work-Life-Balance angestoßen bzw. unterstützt werden. Darüber hinaus wurden auch ganz konkrete Gestaltungsmaßnahmen entwickelt, umgesetzt, wissenschaftlich begleitet und nachhaltig implementiert (etwa durch Regelung in einer Betriebsvereinbarung).

Dabei sticht ein Gestaltungskonzept besonders heraus: Aufbauend auf Vorarbeiten im BMBF-Projekt „Pargema – Partizipatives Gesundheitsmanagement“ wurde ein spezifischer Ansatz zur Gestaltung „indirekter Steuerungsformen“ insbesondere mit Blick auf Finanzdienstleistungen weiterentwickelt und in die betriebliche Praxis überführt. Es geht um eine neue Form der Vertriebssteuerung, die sich auf wenige Ziele konzentriert und den Controllingaufwand (und damit auch -druck) deutlich reduziert. Angesichts des sich immer deutlicher abzeichnenden (potenziellen) Konflikts zwischen Work-Life-Balance der Mitarbeiter auf der einen und dem ökonomischen Erfolg der Unternehmen auf der anderen Seite ist die „Zeit für Experimente“ gekommen, so ein zentrales Ergebnis des Projekts. Und dieser Gestaltungsansatz wird gegenwärtig, also weit nach dem Ende der Förderung, von einem der Unternehmenspartner in einem Pilotprojekt erprobt. Das Ergebnis ist offen, wahrscheinlich ist aber jedenfalls, dass es neue und weitreichende Erkenntnisse zum Kontext erbringen wird.

Bei den Projektnehmern bedanke ich mich daher ganz herzlich im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und für den Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ für die kompetente und passionierte Durchführung des Vorhabens.

Volker Schütte, im Juni 2014

Vorwort der Herausgeber

Am Projekt „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs politik“ haben viele Organisationen, Institutionen und Personen mitgewirkt, die alle in der einen oder anderen Form ihre Spuren in diesem Buch hinterlassen haben und denen wir an dieser Stelle deshalb unseren Dank abstatten wollen:

Wir danken zunächst den Unternehmen und hier insbesondere den Geschäftsführungen, Personalbereichen und Betriebsräten für die Unterstützung des Projekts sowie den vielen Führungskräften und Beschäftigten, welche sich die Zeit genommen haben, sich an den verschiedenen Projektaktivitäten zu beteiligen. Zu danken haben wir – natürlich – dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds für die Förderung und dem Projektträger DLR/Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, der das Projekt betreut hat. Unser Dank geht dabei insbesondere an *Volker Schütte*, der das Projekt immer wieder mit wertvollen Anregungen begleitet hat und ein offenes Ohr für die Projektbeteiligten hatte. Danken möchten wir auch *Claudio Zettel*, der entscheidend dazu beigetragen hat, dass wir das Buch in der vorliegenden Form fertigstellen konnten. Des Weiteren gilt unser Dank den Transferpartnern, die das Projekt unterstützt und wesentlich dazu beigetragen haben, seine Ergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Danken möchten wir in diesem Zusammenhang auch den zahlreichen BesucherInnen und ReferentInnen unserer Veranstaltungen – der „Theorietagung“ im Juni 2009 in München, der Zwischentagung im September 2011 in Freiburg, der Transfer tagungen im September 2012 in Oldenburg und im November 2012 in Freiburg sowie der Abschlusskonferenz im November 2012 in München – für ihr Interesse an unseren Projektergebnissen und ihre wertvollen Diskussionsbeiträge. Für die gute und bereichernde Zusammenarbeit im Projekt und ihre Beiträge für dieses Buch haben wir den KollegInnen im Verbund zu danken – genauso wie den Verwaltungskräften und wissenschaftlichen Hilfskräften in den beteiligten Institutionen, welche uns bei der Durchführung des Projekts administrativ unterstützt haben. Ein herzlicher Dank geht, wieder mal, an *Karla Kempgens* vom ISF München für die grafische Gestaltung und an *Frank Seiß* vom ISF München für die fachkundige Beratung bei dieser Publikation sowie das umsichtige und zügig vorgenommene Lektorat.

Durch dieses Engagement all der Genannten können wir auf ein erfolgreiches Projekt zurückblicken: Die beteiligten wissenschaftlichen Partner konnten Erkenntnisse und neue Forschungsfragen generieren und in den beteiligten Unternehmen wurden Prozesse zur Gestaltung einer balanceorientierten Leistungs-

politik angestoßen. Die gesammelten Ergebnisse und Erfahrungen finden sich in diesem Buch sowie in zahlreichen weiteren Veröffentlichungen und in Vorträgen für verschiedenste Zielgruppen wieder. Die gewonnenen Erkenntnisse und offenen Fragen sind bereits in weitere Praxis- und Forschungsprojekte eingeflossen, und das wird auch zukünftig der Fall sein. Insofern ist das Projekt zwar zu Ende, die Auseinandersetzung mit dem Thema balanceorientierte Leistungspolitik wird aber bleiben. Wir wünschen uns, dass dieses Buch dazu beiträgt, dass sich noch mehr betriebliche, politische und wissenschaftliche Akteure an dieser Auseinandersetzung beteiligen.

Die Herausgeber, München und Freiburg, im Juli 2014

Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung

Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance

Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

1 Einleitung

In der Wissenschaft wird das Konzept der „Work-Life-Balance“ häufig kritisiert, weil es irreführend und unscharf ist: Es unterstellt eine klare Trennung von „Arbeiten“ und „Leben“, die es so wohl nur selten gibt – schließlich wird im Privatleben ja auch gearbeitet und im Arbeitsalltag auch „gelebt“ (etwa Ulich/Wülser 2005, S. 317f.). Und es ist nicht wirklich geklärt, was mit diesem Konzept gemeint ist: Geht es „nur“ um die zeitliche Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben oder geht es um das „ganze Leben“, um alle Dimensionen, die die Lebensqualität ausmachen? Die erste Version setzt am Diskurs zum Verhältnis von Familie und Beruf an und richtet sich in der Regel vor allem auf erwerbstätige Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern. Die zweite Version dockt dagegen am „Wellness“-Konzept an, einem umfassenderen, auf Wohlbefinden und Gesundheit bezogenen, Männer wie Frauen ansprechenden Konzept des aktiven, erfüllten und gesunden Lebens.

Ungeachtet aller Unbestimmtheit und wissenschaftlichen Kritik erfreut sich das Konzept der „Work-Life-Balance“ einer immensen Popularität, die in einer Flut von Zeitschriftenartikeln, Büchern, Fernsehsendungen, Seminarangeboten etc. zum Ausdruck kommt. Diese Popularität zeigt nicht nur, dass ein ausgewogenes Verhältnis von (Erwerbs-)Arbeit und (Privat-)Leben ein gesellschaftlich hochbewertetes Ziel ist. Sie bringt auch zum Ausdruck, dass es mit der „Work-Life-Balance“ nicht zum Besten steht. Im „Stressreport“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geben 41 Prozent der befragten Erwerbstätigen an, Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zu haben – Tendenz steigend (Lohmann-Haislah 2012, S. 50). Vereinbarkeit ist dabei eine Frage der Zeit, aber auch der (vor allem psychischen) Beanspruchungen in der Arbeit, wie die Ergebnisse des iga-Barometers 2013 zeigen: 18 Prozent der befragten Erwerbstätigen sagen aus, dass sie private Aktivitäten ausfallen lassen, da sie so viel Zeit auf ihre beruflichen Verpflichtungen verwenden müssen, und 23 Pro-

zent berichten, dass sie oft zu erschöpft sind, um privaten Verpflichtungen nachzukommen, wenn sie von der Arbeit nach Hause kommen (Pangert et al. 2014).

Solche Befunde spiegeln eine zunehmend „stressigere“ Arbeitswelt wider. Studien zeigen, dass ganz offensichtlich die Anforderungen häufig die vorhandenen Ressourcen übersteigen: 65 Prozent aller Beschäftigten geben an, zu viel Arbeit zu haben (Techniker Krankenkasse 2013, S. 18). Und zu viel Arbeit hat (zumindest) zwei Konsequenzen: Es steigt die Arbeitsintensität – knapp 60 Prozent aller Beschäftigten sagen, dass sie gleichzeitig verschiedenartige Arbeiten betreuen müssen – und ebenso der Termin- und Leistungsdruck, unter dem mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen leiden (Lohmann-Haislah 2012, S. 36). Angesichts der in den letzten Jahren stark ansteigenden psychischen Erkrankungen (vgl. dazu etwa DAK 2013), deren Ursachen nicht nur, aber ganz klar *auch* im zunehmenden Arbeitsstress liegen (Techniker Krankenkasse 2013), ist die Rede von einer „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011).

Und so hat die Diskussion zur gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit zwei Pole: Am negativen Ende droht die Erschöpfung, der „Burn-out“. Und den positiven Pol markiert die im Konzept der „Work-Life-Balance“ gebündelte Hoffnung auf ein Leben in Balance, auf ein aktives, erfülltes Leben, in dem Leistungsfähigkeit und Lebensqualität im Einklang sind. Aber dieses Leben in der Balance entsteht eben nicht „von selbst“, sondern muss bewusst und gezielt gestaltet werden. Und dies ist – ganz im Sinne einer „individualisierten“ Gesellschaft (Beck 1986) – zunehmend Aufgabe jedes/r Einzelnen (vgl. dazu etwa auch Jurczyk et al. 2009). Der Adressat vieler Ratgeber sind Individuen, die Beruf, Karriere, Kinder und eigene Bedürfnisse in ein für sie stimmiges Verhältnis bringen müssen oder wollen.

Unterstützung erhalten sie dabei zunehmend von den Unternehmen. Es gibt wohl mittlerweile kaum noch ein größeres Unternehmen, das nicht in der einen oder anderen Form Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben anbietet – und damit auch mehr oder weniger explizit für sich wirbt (vgl. dazu BMFSFJ 2013). Die Maßnahmen reichen von infrastrukturellen Leistungen (Betriebskindergärten etc.) über arbeitsorganisatorische Strukturen (vor allem zur Arbeitszeit) und den Ausbau des Gesundheitsmanagements bis hin zu Beratungsangeboten, die die Kompetenzen von Beschäftigten zur Gestaltung ihrer „Work-Life-Balance“ erhöhen sollen (z.B. Seminare zum Zeitmanagement).

Aber woran liegt es dann – wenn doch so viel getan wird –, dass ein erheblicher Anteil der Erwerbstätigen über Vereinbarkeitsprobleme klagt und viele der Job so mitnimmt, dass Gesundheit oder private Bedürfnisse leiden?

Eine erste Erklärung setzt an der (unzureichenden) *Verbreitung* von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance an: Viele Unternehmen küm-

mern sich mittlerweile darum, dass Erwerbsarbeit und Privatleben, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität im Einklang sind – aber eben längst nicht alle, und auch längst nicht alle in einem umfassenden und ausreichenden Maße. So zeigen Untersuchungen etwa, dass Maßnahmen in den Unternehmen häufig „exklusiv“ sind, sich also vor allem auf bestimmte Belegschaftsgruppen richten (etwa Ryan/Kossek 2008). Zudem gibt es einen „Talk-Action-Gap“ – Maßnahmen dienen oft mehr dem Marketing als tatsächlich der Work-Life-Balance-Förderung. Auch die Betriebsgröße spielt eine Rolle: Je größer das Unternehmen, desto eher werden Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance implementiert (Achter Familienbericht, S. 121).

Eine andere Erklärung fragt nach der *Wirksamkeit* von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und „Leben“ bzw. Gesundheit. Es ist ja nicht automatisch so, dass betriebliche Maßnahmen auch wirklich die Problemlagen treffen und entsprechend der Zielsetzung wirksam sein können. So konstatieren Heiden und Jürgens, dass von den Beschäftigten Überlastung als zentrales Problem wahrgenommen wird, dass viele Maßnahmen aber gerade nicht auf die Reduzierung von Überlastung zielen und damit nicht nur an Wirksamkeit einbüßen, sondern auch an Akzeptanz: „Anstatt die entscheidende Quelle von Überlastung zu thematisieren, konzipieren die Akteure Initiativen und Projekte, die an den Reproduktionsinteressen der Beschäftigten vorbei laufen ...“ (Heiden/Jürgens 2012, S. 264).

Und tatsächlich ist angesichts des Zusammenhangs von zunehmendem Arbeits- und Leistungsdruck auf der einen und negativen Folgen für Privatleben und Gesundheit auf der anderen Seite doch sehr auffällig, dass die Gestaltung der *Leistungsbedingungen* selbst in der Regel nicht Gegenstand betrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist (Kratzer et al. 2011; BMFSFJ 2013). Die betrieblichen Maßnahmen zielen, wenn man so will, auf die Symptome, aber nicht auf die Ursachen. Die Frage nach einem ausgewogenen Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben ist aber eben nicht nur eine Frage des individuellen „Balance-Akts“ und nicht nur eine Frage betrieblicher Unterstützung, sondern auch eine Frage der Arbeitsbedingungen und der Leistungsanforderungen.

Damit kommt ein betriebliches Politik- und Gestaltungsfeld ins Spiel, das bislang im Hinblick auf die Förderung der Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ kaum eine Rolle spielt: die betriebliche *Leistungspolitik* (vgl. dazu ausführlicher den Beitrag von Kratzer, Menz und Pangert in diesem Band, S. 55ff.). Dabei wäre es eigentlich naheliegend, Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme oder Belastungsfragen auch im Bereich der Leistungspolitik zu suchen. Denn hier werden die Leistungsanforderungen und -bedingungen definiert, also Zielvorgaben, Termine, Qualitätskriterien, Kostenrahmen, aber auch Zeitbudgets und Personal-

ressourcen. Hier wird entschieden und gesteuert, welche Anforderungen zu welchem Zeitpunkt mit welchen Ressourcen zu erfüllen sind. Wenn viele Beschäftigte unter Zeit- und Leistungsdruck stehen, viele verschiedene Dinge gleichzeitig erledigen müssen oder zu viel Arbeit zu bewältigen haben, dann hat das eben nicht zuletzt mit der betrieblichen Leistungs politik zu tun.

Die betriebliche Leistungs politik könnte – oder müsste – also ein Gestaltungsfeld für die Förderung der Work-Life-Balance sein. Damit betritt man aber Neuland. Es ist weder hinreichend geklärt, wie der Zusammenhang von Leistungs politik und Work-Life-Balance im Einzelnen aussieht, noch ist deutlich, wie eine Leistungs politik aussehen könnte, die sich positiv – oder zumindest nicht negativ – auf das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben auswirkt. Eine solche „balanceorientierte“ Leistungs politik müsste ja, nimmt man die vorliegenden Befunde ernst, möglichst direkt am Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen in der Arbeit ansetzen. Denn wenn dieses Verhältnis nicht stimmt, dann dürfte es auch mit der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben schwierig werden.

Hier schließt das Projekt „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs politik“, dessen Ergebnisse in diesem Buch vorgestellt werden, mit seinen zwei zentralen Fragestellungen an:

(1) Inwiefern und wie beeinflusst die betriebliche Leistungs politik das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben?

Unter „betrieblicher Leistungs politik“ oder „Leistungssteuerung“ fassen wir diejenigen Strategien, Instrumente und Verfahren, mit denen das Leistungsverhalten der Beschäftigten beeinflusst und gesteuert wird.¹ In der betrieblichen Leistungs politik wird über die Ziele und Anforderungen, die an die Beschäftigten gestellt werden, sowie über die Möglichkeiten und Ressourcen, die ihnen für ihr Leistungsverhalten zur Verfügung stehen, entschieden. Betriebliche Leistungs politik lässt sich dementsprechend konkreter gefasst als *betriebliche Gestaltung des Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen* begreifen. Work-Life-Balance – verstanden als (bereicherndes oder konfliktlösendes) Zusammenspiel der Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privatleben – lässt sich als eines der Resultate des Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen ansehen. Im Zentrum der Analyse und Gestaltung im Projekt Lanceo steht also das Verhältnis

1 In den Begriffen der Arbeitssoziologie formuliert, bearbeitet die betriebliche Leistungs politik das sogenannte „Transformationsproblem“, also die Herausforderung, die betrieblicherseits erworbene *Arbeitskraft* in ein tatsächliches, für das Unternehmen sinnvolles konkretes *Arbeitsverhalten* umzusetzen. Siehe ausführlicher dazu den Beitrag von Kratzer, Menz und Pangert in diesem Band, S. 55ff.

von Anforderungen und Ressourcen, dessen Auswirkungen auf die Lebensbereiche in und außerhalb der Arbeit und schließlich das Verhältnis dieser Lebensbereiche zueinander.

Wie es um die Work-Life-Balance der Beschäftigten steht, kann dementprechend von zwei Seiten betrachtet werden: Man kann direkt nach den Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben fragen – Probleme der zeitlichen Vereinbarkeit, Erschöpfung oder arbeitsbedingte gesundheitliche (physische wie psychische) Probleme sind dann die Indikatoren dafür, dass Erwerbsarbeit und Privatleben nicht „in Balance“ sind. Man kann Work-Life-Balance aber auch indirekt anhand des Verhältnisses von Anforderungen und Ressourcen in der Arbeit erfragen: Berichten Beschäftigte oder Führungskräfte von überfordernden Zielen, von zu viel Arbeit oder zu wenig Zeit, von Schwierigkeiten, bei gegebenen Bedingungen die geforderte Qualität zu bringen, dann liegt zumindest eine Gefahr für die Work-Life-Balance vor.

Auch der Zusammenhang von Leistungspolitik und Work-Life-Balance ist auf zwei Ebenen zu erfassen: direkt als betrieblicher Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung von Leistungspolitik, dem Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen und den Auswirkungen auf das Privatleben; indirekt durch den Vergleich solcher betrieblichen Zusammenhänge zwischen Betrieben mit unterschiedlichen Leistungspolitiken.

(2) Welche Ansatzpunkte für eine „balanceorientierte Leistungspolitik“ gibt es und welche konkreten Gestaltungsansätze lassen sich ableiten, entwickeln und möglichst erproben?

Leistungspolitik – oder auch „Leistungssteuerung“ – kann enger oder weiter gefasst werden. Das enge Verständnis stellt vor allem auf die motivierende und steuernde Wirkung des Entgelts ab. Hier ist die industrielle Leistungsentlohnung (Stücklohn) der Paradefall: Der Lohn orientiert sich mehr oder weniger unmittelbar an der tatsächlichen Leistung (gemessen z.B. in Stückzahlen) und darüber lässt sich die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten aktivieren und die Leistungsverausgabung steuern. Das weite Verständnis geht dagegen davon aus, dass zielgerichtete Leistungsverausgabung von Beschäftigten das Ergebnis vieler ineinandergreifender Einflussfaktoren ist, die nur teilweise gezielt gesteuert werden, aber dennoch Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern haben. Neben dem Entgelt spielen auch berufliche Perspektiven, die Kultur des Unternehmens, das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, der Führungsstil und anderes mehr eine Rolle. Gestaltungsansätze einer „balanceorientierten Leistungspolitik“ können insofern entweder direkt an leistungspolitischen Instrumenten (etwa einer leistungsorientierten Entgeltgestaltung oder

den Leistungsvorgaben) ansetzen oder einen indirekten Weg gehen, also betriebliche Handlungsfelder in einer leistungspolitischen Perspektive gestalten. Man kann es auch so ausdrücken: Im ersten Fall schleust man die Frage möglicher Konsequenzen (oder Wechselwirkungen) für das Verhältnis von Arbeit und Leben in die Gestaltung leistungspolitischer Instrumente ein, im zweiten Fall geht man umgekehrt vor und integriert eine leistungspolitische Gestaltungsperspektive in betriebliche Vorhaben zur Unterstützung der Work-Life-Balance von Beschäftigten. Einmal geht es also darum, auf Work-Life-Balance bezogene Fragestellungen in leistungspolitische Instrumente und Prozesse wie z.B. leistungsorientierte Vergütung einzubringen. Das andere Mal wird eine leistungspolitische Perspektive in Gestaltungsfelder integriert, in denen die Work-Life-Balance der Beschäftigten das zentrale Gestaltungsthema ist, wie z.B. bei der Einführung von Home-Office-Arbeitsplätzen.

Im Folgenden stellen wir dar, wie wir diese Fragestellungen des Projekts Lanceo mit einem angemessenen Projektdesign verbunden haben (Abschnitt 2). Danach folgen zwei Abschnitte, die sich in unterschiedlicher Weise der Kurzdarstellung der Ergebnisse des Projekts widmen und zugleich einen Überblick über den vorliegenden Band bieten. Der erste Abschnitt präsentiert die Ergebnisse der Trend- und Querschnittsanalysen des Projekts, d.h. der generalisierenden und fallübergreifenden Untersuchung des Zusammenhangs von Leistungspolitik und Work-Life-Balance (3.1). In einem zweiten Abschnitt werden die themen- und fallbezogenen Ergebnisse im Hinblick auf die konkreten Gestaltungsfelder des Projekts vorgestellt (3.2). Abschließend benennen wir in generalisierender Perspektive die zentralen Dimensionen einer erfolgreichen Gestaltung einer „balanceorientierten Leistungspolitik“.

2 Das Projekt Lanceo: Projektdesign

Lanceo ist die Kurzbezeichnung für das Projekt „Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“, das von August 2009 bis April 2013 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde (Projektträger: DLR/Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen).² Der Projektverbund Lanceo ist ein interdisziplinäres Team aus Sozialwissenschaftlern, Psychologen, Betriebswirten und Philosophen. Beteiligt sind das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München, das Cogito-Institut für Autonomieforschung e.V. Berlin, die Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-

2 Mehr dazu unter www.lanceo.de.

Universität Freiburg sowie die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Am Projektverbund beteiligt sind darüber hinaus sechs Unternehmen: Geförderter unternehmerischer Verbundpartner war die Endress+Hauser GmbH+Co. KG, Maulburg; dazu kamen vier Unternehmen und eine Kommunalverwaltung, die sich als „Valuepartner“ beteiligten, d.h. als Projektpartner ohne direkte Förderung durch das BMBF. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die beteiligten Organisationen (die hier und im weiteren Verlauf anonymisiert dargestellt werden – mit Ausnahme von Endress+Hauser, die als Verbundpartner gefördert wurden).

Tabelle 1: Die beteiligten Unternehmen und Organisationen

Unternehmen	Kurzprofil	Gestaltungsfeld
„Stadtverwaltung“	große Kommune, 30.000 Beschäftigte	Pflege von Angehörigen
„Elektronikvertrieb“	Niederlassung eines Konzerns, ca. 300 Beschäftigte im Außen- und Innendienst	Mobile Arbeit: Einführung alternierenden Arbeitens (Home-Office)
„IngenieurConsult“	kleines Unternehmen (16 MA), Beratung für Medizin- und Pharmafirmen	Mobile Arbeit: Gestaltung mobiler Kundenarbeit (Arbeit vor Ort beim Kunden)
Endress+Hauser	Messtechnik und Sensorik; mittelständisch geprägtes Unternehmen, ca. 2.000 Beschäftigte am Standort	Einführung eines neuen (stärker leistungsorientierten) Vergütungssystems
„Sparkasse“	Sparkasse mittlerer Größe	Vertriebssteuerung und psychische Belastungen
„Privatbank“	Privatbank mit flächen-deckendem Filialnetz	Vertriebssteuerung und psychische Belastungen

Für die Zusammenstellung des Samples waren zwei Kriterien leitend, wobei eines stärker an der konzeptionellen Fragestellung, das andere stärker am Gestaltungsziel ansetzt. Die beteiligten Unternehmen und die Stadtverwaltung sollten sich erstens in ihrer leistungspolitischen Ausrichtung unterscheiden, um prüfen zu können, wie weit Unterschiede in der Leistungspolitik sich auf die Work-Life-Balance auswirken. Zweitens wollten wir den leistungspolitischen Bezug der Gestaltungsfrage variieren. Es sollte einmal um die Integration einer leistungspolitischen Perspektive in Gestaltungsfelder gehen, in denen die Work-

Life-Balance der Beschäftigten das zentrale Gestaltungsthema ist (hier: „Pflege von Angehörigen“ und „Mobile Arbeit“). Zum anderen sollte es der umgekehrte Weg beschritten werden, also auf Work-Life-Balance bezogene Fragestellungen in leistungspolitische Instrumente und Prozesse einzubringen (hier: „Leistungsorientierte Vergütung“ und „Vertriebssteuerung“).

Die Bearbeitung der Fragestellungen des Projekts erfolgte in mehreren Schritten. Mit einer *Trendanalyse* wurde zunächst geklärt, welches die wesentlichen Entwicklungstendenzen von Leistungspolitik und Work-Life-Balance sind. Hierzu wurde zum einen eine Online-Befragung mit rund 170 Erwerbstätigen einer Gelegenheitsstichprobe durchgeführt („Balance-Check“). Zum anderen wurden im Rahmen eines „Trendscouts“ ausführliche qualitative Interviews mit betrieblichen Experten (Vertreter der Geschäftsleitung, der Personalwirtschaft, Betriebs- und Personalräte) von 15 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Betrieben durchgeführt. Ergänzend wurden Betriebsvereinbarungen und Programmbeschreibungen zu Work-Life-Balance-Maßnahmen in die Auswertung einbezogen und analysiert (vgl. dazu den Beitrag von Kratzer, Nies, Pangert und Vogl in diesem Band, S. 41ff.).

Im zweiten Schritt wurden *Vertiefungsanalysen* in den beteiligten Unternehmen durchgeführt. Hier kamen quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente (standardisierte Mitarbeiterbefragungen, Interviews und Gruppendiskussionen) zum Einsatz. Diese Analysen verfolgten eine doppelte Zielsetzung. Sie sollten zum einen als „Querschnittsanalyse“ zur Beantwortung der generellen Fragestellung des Projekts beitragen: Welche Zusammenhänge zwischen Leistungspolitik und Work-Life-Balance sind hier jeweils zu erkennen und welche Gemeinsamkeiten oder Unterschiede gibt es zwischen den Fallbetrieben? Im Rahmen dieser Zielstellung ging es darum, von den jeweiligen Besonderheiten des „Falls“ zu abstrahieren und die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Die zweite Zielsetzung der Vertiefungsanalysen ging dagegen genau in die andere Richtung: Hier standen, mit Blick auf die Entwicklung von Gestaltungsansätzen, gerade die spezifischen Anforderungen und Probleme in den Unternehmen bzw. der Stadtverwaltung im Mittelpunkt. Die Vertiefungsanalysen lieferten daher einerseits das Material für die Bearbeitung der wissenschaftlichen Fragestellung und andererseits die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von Gestaltungsansätzen. Eine wesentliche Schnittstelle zwischen beiden Zielstellungen bildeten „Denkwerkstätten“, eine „reflexive“ Methode, die einerseits empirische Erkenntnisse liefert, andererseits den Akteuren aber auch die systematische Auseinandersetzung mit den eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen ermöglicht und der partizipativen Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen dient. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die empirischen Arbeiten in den Vertiefungsanalysen.

Tabelle 2: Die empirischen Arbeiten im Projekt Lanceo

Fragebögen	Experten-interviews	Intensiv-interviews		Gruppen-diskussion		Denkwerkstätten	
		Führung	Besch.	Anzahl	TN	Anzahl	TN
800	18	24	118	5	19	11	ca. 100

In einem dritten Schritt erfolgte die *Umsetzung* der zusammen mit den betrieblichen Akteuren erarbeiteten Gestaltungsansätze im Betrieb, die wissenschaftlich begleitet wurde und teilweise auch evaluiert werden konnte. Im Ergebnis entstanden gemeinsam entwickelte betriebliche Innovationskonzepte sowie verallgemeinerbare Analysen, Handlungsanleitungen und „Good-Practice-Beispiele“, die für einen breiten Kreis von Unternehmen und Transferpartnern nutzbar gemacht werden können.

Die sechs beteiligten Unternehmen und die Stadtverwaltung repräsentieren vier Gestaltungsfelder der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben: *Beschäftigte, die Angehörige pflegen* (müssen), *Mobile Arbeit*, *Leistungsorientierte Vergütung* und *Vertriebssteuerung* (vgl. dazu die Beiträge im Abschnitt „Gestaltungsfelder einer balanceorientierten Leistungspolitik“, S. 141ff.).

3 Ergebnisse im Überblick – Die Beiträge des Buchs

3.1 Leistungspolitik und Work-Life-Balance: Trend- und Querschnittsanalysen

Der erste Abschnitt des Buchs präsentiert in vier Beiträgen die Ergebnisse der Trend- und Querschnittsanalysen des Projekts.

Die Lanceo-Trendanalyse, so Nick Kratzer, Barbara Pangert, Sarah Nies und Gerlinde Vogl in ihrem Beitrag „Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance“ (S. 41ff.), zeigt, dass „Work-Life-Balance“ längst keine Frage mehr ist, die sich allein an erwerbstätige Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern richtet. Es sind, so die Befunde, nicht so sehr die individuellen Merkmale (wie etwa das Geschlecht), die das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben beeinflussen, sondern in erster Linie die Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen – und damit betrifft das Thema tendenziell alle (wenn auch nicht alle in gleicher Weise). Dieser Befund spiegelt sich allerdings nur begrenzt in betrieblichen Maßnahmen wider: Neben der Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle werden vor allem Maßnahmen umgesetzt, die die Beschäftigten bei ihren individuellen Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privat-

leben unterstützen sollen. Zugespißt formuliert: Die betrieblichen Maßnahmen zielen nicht darauf ab, Stress zu reduzieren, sondern Beschäftigten dabei zu helfen, mit stressigeren Arbeitsbedingungen besser klarzukommen. Und sie sind sozial selektiv, d.h. auf einen bestimmten Personenkreis gerichtet (vgl. dazu auch Ryan/Kossek 2008; Jürgens/Heiden 2013): Sie dienen unter anderem dazu, die Attraktivität des Unternehmens für gesuchte Fachkräfte zu erhöhen oder zu erhalten. Insgesamt gibt es in den Betrieben viel Bewegung, sowohl bei der Leistungs politik (etwa in der Frage leistungsorientierter Vergütung) als auch im Hinblick auf Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Ansätze zur Gestaltung des *Zusammenhangs* von Leistungs politik und Work-Life-Balance gibt es dagegen bislang kaum.

Die These des Zusammenhangs von Leistungs politik und Work-Life-Balance wird im nächsten Beitrag (von Nick Kratzer, Wolfgang Menz und Barbara Pangert, S. 55) eingehender untersucht. Das zentrale Ergebnis: „*Work-Life-Balance – auch eine Frage der Leistungs politik!*“ Die quantitativen und qualitativen Untersuchungen zeigen zunächst ein nahezu generelles Mismatch zwischen Anforderungen und Ressourcen. Die Anforderungen übersteigen sehr häufig – und mit zunehmender Tendenz – die zur Bearbeitung nötigen Ressourcen. Neben dem quantitativen Widerspruch zwischen Arbeitsmenge und vorhandenen Kapazitäten haben die Beschäftigten auch mit qualitativen Widersprüchen, mit widersprüchlichen Anforderungen zu tun: Sie sollen mit gleicher Wertigkeit Budgets, Termine, Zielvorgaben einhalten und für höchstmögliche Produktqualität und Kundenzufriedenheit sorgen – was vielen nahezu unmöglich erscheint. Vier Brennpunkte sind die Folge: Es fehlt an Zeit – in der Arbeit wie für das Privatleben; es mangelt an Anerkennung, weil vor allem die Ergebnisse zählen und nicht die viel umfassendere Leistung der Bewältigung überfordernder und widersprüchlicher Anforderungen; es leidet die Gesundheit, weil der Zeit- und Leistungsdruck zunimmt und nicht nur die Zeit, sondern auch die Energie für die Erholung fehlt; und schließlich beklagen viele Beschäftigte Einschränkungen ihrer Selbstständigkeit in der Arbeit – bei gleichzeitig steigender Eigenverantwortung für das Ergebnis. Dass die Konflikte zwischen Anforderungen und Ressourcen und in der Folge zwischen Arbeit und Leben etwas mit der betrieblichen Leistungs politik zu tun haben, wird deutlich, wenn man diese Konflikte auf die leistungs politischen Profile der Unternehmen bezieht: Der Vergleich der Fälle mit mittleren auf der einen und mit größeren Work-Life-Balance-Problemen auf der anderen Seite zeigt, dass es zwar ganz unterschiedliche Problemdynamiken gibt (verkürzt ausgedrückt: mit lebensweltlichen und/oder arbeitsweltlichen Hauptursachen), dass aber die betriebliche Leistungs politik (mit)entscheidend darüber ist, wie sich etwa lebensweltliche Belastungen (z.B. die Pflege von Angehörigen) auf die Arbeits- und Lebenssituation insgesamt auswirken. Der Ver-

gleich der Fallbeispiele zeigt darüber hinaus, dass beide Dimensionen der neuen Steuerungsformen – Marktorientierung und Subjektivierung – eine Rolle spielen. Zentral ist dabei die Frage der individuellen Spielräume (Autonomie, Partizipation). Allerdings sind individuelle Spielräume im Rahmen einer „subjektivierten Leistungspolitik keine „moderierenden“ Faktoren mehr, sondern konstitutiver Bestandteil. Und deshalb ist die Frage auch nicht, *ob* die Beschäftigten autonom oder partizipativ handeln können, sondern welche Spielräume sie im Einzelnen haben und in welchem Verhältnis diese zum (jeweiligen) Marktdruck stehen.

Der Beitrag von *Barbara Pangert, Nina Schiml und Heinz Schüpbach*: „*Arbeitssituation, individuelles Handeln und Work-Life-Balance – Der Einfluss von Arbeitssituation und individuellen Handlungsstrategien auf die Passung von Lebensbereichen*“ (S. 77ff.) fragt danach, unter welchen Bedingungen das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben als konfliktreich oder als wechselseitige Bereicherung empfunden wird. Betrachtet werden dabei insbesondere zwei Einflussgrößen: Merkmale der Arbeitssituation einerseits und individuelle Vereinbarkeitsstrategien andererseits. Die Ergebnisse zum Einfluss der Arbeitssituation zeigen, dass quantitative Überforderung zentral für Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben ist. Dabei spielt weniger die längere Arbeitszeit als vielmehr eine Steigerung der Arbeitsintensität eine wesentliche Rolle für die schlechtere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Wer sich quantitativ überfordert fühlt, erlebt das Verhältnis beider Lebenssphären deutlich seltener als Bereicherung. Hilfreich hingegen sind Anerkennung und Wertschätzung: Wer in der Arbeit Anerkennung und Wertschätzung erhält, blickt positiver auf das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben – und das gilt auch bei quantitativer Überforderung. Ein entscheidender Faktor dafür, inwiefern man sich quantitativ überfordert fühlt und inwiefern man sich anerkannt und wertgeschätzt fühlt, so die Befunde, sind Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten. Je höher die Einflussmöglichkeiten von Beschäftigten auf Anforderungen und Ressourcen sind, desto geringer ist die quantitative Überforderung und als desto höher werden Anerkennung und Wertschätzung empfunden. Aber nicht nur die Arbeitssituation beeinflusst das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben, wichtig sind auch die individuellen Umgangsweisen: Hier erwiesen sich positives Denken (Fokussierung auf positive Erlebnisse in der Arbeit und zu Hause), ein gutes Zeitmanagement in der Arbeit sowie Prioritätensetzungen zwischen Lebensbereichen als förderlich für die Vereinbarkeit. Wenn die Erwerbsarbeit einen so sehr in Anspruch nimmt, dass Zeit und Energie für private Aufgaben und Aktivitäten fehlen, dann kann das einen Teufelskreis in Gang setzen: Reduziert man daraufhin private Aktivitäten, beeinträchtigt dies die Erholung, was dazu führt, dass es einem in der Arbeit an Energie fehlt, was wiederum zu Überlastung führt usf. Die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit leistungspolitischer Ansätze einer

„balanceorientierten“ Arbeitsgestaltung. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung quantitativer Überforderung – etwa durch Reduzierung der Anforderungen oder durch Erhöhung der Ressourcen –, sondern auch um zentrale Elemente leistungspolitischer Strategien: Eine balanceorientierte Leistungspolitik muss den Beschäftigten möglichst große Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Anforderungen und Ressourcen einräumen, muss „subjektivierte“ Leistungspolitik (Matuschek 2010) sein. Im Rahmen einer solchen „subjektivierten“ Leistungspolitik sind es dann aber mehr denn je die Subjekte, an denen die Balanceorientierung hängt: Balanceorientierte Leistungspolitik muss eben auch die strukturelle Ermöglichung individueller Vereinbarkeitsstrategien sein.

Was es bedeutet, wenn die strukturellen Möglichkeiten für individuell befriedigende Arrangements fehlen, zeigt *Thomas Birken* in seiner Querschnittsanalyse *„Avantgarde im Kreuzfeuer – Vereinbarkeitsarrangements weiblicher Führungskräfte“* (S. 123ff.). Der Beitrag zeigt auf, wie Führungsarbeit in einem doppelten Sinne fordert: Sie zwingt Führungskräfte zu einer permanenten Weiterentwicklung und zeichnet sich daher durch eine „Gefräßigkeit“ aus, die ein permanentes Grenzmanagement erforderlich macht. Das Dilemma lässt sich wie folgt fassen: Die Anforderungen an die Einzelnen steigen ständig, gleichzeitig sind sie aber selbst dafür verantwortlich, nicht in einen Zustand der permanenten Überforderung zu geraten. Es wird deutlich, dass sich die Anforderungen einer solchen Tätigkeit am besten bewältigen lassen, wenn das Gesamtlebensarrangement konsequent an den Bedürfnissen der Arbeit ausgerichtet und das Privatleben dabei möglichst frei von Verpflichtungen gehalten wird. Eine solche konsequent arbeitszentrierte Lebensführung bedeutet im Fall weiblicher Führungskräfte freilich den Verzicht auf Kinder. Versucht man sich als weibliche Führungskraft hingegen in einer – im Falle von Kindern zwangsläufig notwendigen – Ausbalancierung der beiden Lebenssphären und will beide zu ihrem Recht kommen lassen, sieht man sich schnell in einer Konstellation doppelter Überforderung, in der man ständig der Gefahr ausgeliefert ist, weder der einen noch der anderen Seite wirklich gerecht zu werden. Im Sinne einer balanceorientierten Leistungspolitik muss es deshalb im Hinblick auf die Führungsarbeit darum gehen, die Leistungserwartungen an (weibliche wie männliche) Führungskräfte sowie deren Rollenverständnis vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit mit lebensweltlichen Ansprüchen zu hinterfragen.

3.2 Leistungspolitik und Work-Life-Balance: Gestaltungsfelder

Die folgenden Beiträge des Buches stellen die Ergebnisse zu den vier Gestaltungsfeldern des Projekts Lanceo vor.

„Wenn die Lebenswelt den Takt vorgibt – Pflegende Beschäftigte und das Problem der Alltagsorganisation“ lautet der Titel des Beitrags von Wolfgang Dunkel (S. 143ff.). Das Thema des Gestaltungsfelds „Pflegende Beschäftigte“ ist schon heute von erheblicher Relevanz, wird in Zukunft aber noch viel größere Bedeutung erlangen. Aus dem privaten Problem der Pflegebedürftigkeit von Angehörigen wird – wenn es sich um Erwerbstätige handelt, die ihre Angehörigen selbst pflegen möchten oder müssen – ein Problem von Unternehmen, weil pflegende Beschäftigte u.U. die Arbeitszeit reduzieren wollen oder müssen, an Flexibilität verlieren, weniger leistungsfähig sind o.ä. Mit dieser Problematik sieht sich auch der Lanceo-Partner Landeshauptstadt München³ konfrontiert, mit rund 30.000 Beschäftigten der größte kommunale Arbeitgeber in Deutschland. In der Kooperation mit Lanceo sollte erhoben werden, was die Probleme pflegender Angehöriger sind und welcher Gestaltungsbedarf sich daraus ableitet. Die Lanceo-Untersuchung zeigte, dass pflegende Beschäftigte mit einer Reihe gravierender Probleme konfrontiert sind, die von stark verringerten zeitlichen Spielräumen (für alle Lebensbereiche) über die physischen und vor allem auch psychischen Belastungen, wie sie durch die Pflege, den Mangel an Erholung und die Gesamtsituation entstehen, bis hin zu grundsätzlichen Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege reichen. Und auch wenn durchaus positive Aspekte berichtet werden (Sinnhaftigkeit der Pflege, Vertiefung der Beziehung u.a.), die Belastungen sind erheblich: Nicht selten führt die Pflege von Angehörigen dazu, dass die pflegenden Personen selber krank werden. Bewältigungsstrategien lassen sich grob drei Feldern zuordnen: Das erste Feld umfasst die (strikte) Alltagsorganisation, das Management der verschiedenen Anforderungen, Bedürfnisse und Rahmenbedingungen, aber auch die Lebensführung – bis hin zu der Notwendigkeit, sich selbst Erholungszeiten einzuräumen und sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Das zweite Feld umfasst die Ausgestaltung der Erwerbsarbeit: Hier spielt insbesondere die Reduktion der Arbeitszeit und evtl. auch ein Wechsel der Tätigkeit eine ganz große Rolle. Fast ebenso wichtig ist das Verhalten der Vorgesetzten. Und natürlich sind auch die Leistungsanforderungen relevant, konkreter: Lässt die betriebliche Leistungspolitik Spielräume für die Berücksichtigung individuell unterschiedlicher Ressourcen und Restriktionen oder setzt sie die Beschäftigten mit pflegenden Angehörigen noch zusätzlich unter Druck? Im dritten Feld geht es um die Organisation von Unterstützung – von der professionellen Unterstützung über Familien und Freunde bis hin zu sozialen Netzwerken in Erwerbs- und/oder Pflegearbeit. Wesentliche Folgerungen aus der Kooperation mit dem Projekt Lanceo waren für die Landeshauptstadt

3 Die Landeshauptstadt München war als Value-Partner am Projekt Lanceo beteiligt. Die bei Value-Partnern übliche Anonymisierung des Projektpartners entfällt auf Wunsch der Landeshauptstadt München in diesem Fall.

München die forcierte Thematisierung und damit auch Enttabuisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sowie die weitergehende Sensibilisierung der Führungskräfte. Die formalen Rahmenbedingungen sind relativ günstig und die Gestaltungsmöglichkeiten relativ groß, wie die Untersuchung ergab. Insofern zielen Thematisierung und Führungskräfte-Sensibilisierung vor allem auf die Verbesserung der informellen Unterstützung, Wertschätzung oder wenigstens Akzeptanz.

Gerlinde Vogl und Nick Kratzer fassen in ihrem Beitrag „Zuhause – unterwegs – beim Kunden: Wenn die Arbeit viele Orte hat“ (S. 62ff.) die Ergebnisse des Gestaltungsfelds „Mobile Arbeit“ zusammen. Gemeinsames Merkmal „mobiler Arbeit“ ist, dass es sich um raum-zeitlich „entgrenzte“ Arbeit handelt, die, das ist unbestritten, erhebliche Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben haben kann. Weniger eindeutig ist aber, ob mobile Arbeit tendenziell eher ein Problem oder eine Problemlösung ist. Eine pauschale Antwort auf diese Frage kann es nicht geben, da dies mit der jeweiligen Form mobiler Arbeit und deren jeweiliger Ausgestaltung und darüber hinaus natürlich auch mit den privaten Lebensumständen zu tun hat. Im Projekt Lanceo umfasst das Gestaltungsfeld mobiler Arbeit daher zwei unterschiedliche Formen in verschiedenen Unternehmen: Im Fallbetrieb „Elektronikvertrieb“ ging es um die Einführung „alternierender Arbeit“, also um eine Neugestaltung der Arbeitsorganisation, die es auch den MitarbeiterInnen im Innendienst künftig ermöglichen sollte, einen Teil der Arbeitszeit zu Hause, im „Home-Office“, zu verbringen. Im Fallbetrieb „IngenieurConsult“, einem kleinen Unternehmen, das Beratung zum Qualitätsmanagement für die Pharma- und Medizinbranche anbietet, stand dagegen die Gestaltung mobiler Kundenarbeit im Vordergrund: Die BeraterInnen sind viel unterwegs und arbeiten auch häufig für längere Zeit beim Kunden vor Ort. Vergleicht man beide Fälle im Gestaltungsfeld mobiler Arbeit, dann wird deutlich, dass alternierendes Arbeiten eher eine Lösung und mobile Kundenarbeit eher ein Problem für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben ist. Es zeigte sich aber zugleich, dass es in beiden Fällen auch auf die Ausgestaltung ankommt – und die ist nicht zuletzt eine Frage der Leistungspolitik. So benötigt alternierendes Arbeiten, wenn es denn als Work-Life-Balance-Maßnahme wirksam werden soll, einerseits eine Vertrauenskultur und eine Leistungssteuerung, die sich stärker am Arbeitsergebnis und weniger an der Anwesenheit festmacht. Um aber nicht zur „Selbstausschöpfung“ zu führen, ein oft thematisiertes Risiko, ist andererseits aber die Regulierung dieser Maßnahme genauso wichtig wie die Arbeitsweise und Persönlichkeit der Beschäftigten. Und das Fallbeispiel der mobilen Kundenarbeit zeigt, dass es – bei allen kaum wegzudiskutierenden Problemen für die Work-Life-Balance, die allein aus den Mobilitätsanforderungen resultieren – auch hier auf (leistungspolitische) Gestaltung an-

kommt: Mobile Kundenarbeit birgt auch große Spielräume, aber wie groß diese sind, hat eben damit zu tun, welche Zielvorgaben und welche Ressourcen die mobilen Beschäftigten haben – und das wiederum ist eine Frage der Leistungs politik.

Das dritte Gestaltungsfeld des Projekts dreht die Perspektive um. Ging es bis jetzt um betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und die Projektaufgabe, hier nach den leistungspolitischen Einflüssen und Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen, steht nun die die Gestaltung leistungspolitischer Prozesse in einer „balanceorientierten“ Perspektive im Vordergrund.

Zwei Beiträge befassen sich mit dem Gestaltungsfeld „*Leistungsorientierte Vergütung*“: Eine zentrale Aufgabe der betrieblichen Leistungs politik ist die Motivierung bzw. „Aktivierung“ (Menz 2009) der Leistungsbereitschaft von Beschäftigten. Und in diesem Zusammenhang spielt seit langem der „Lohnanreiz“ (Lutz 1975) eine wesentliche Rolle: zum einen als über das Erwerbseinkommen vermittelter grundlegender Anreiz, spezieller aber als direkt an die Arbeitsleistung gekoppelter Leistungsanreiz. Der Prototyp dieses Leistungsanreizes ist der Stücklohn in der Produktion, bei dem sich die Lohnhöhe unmittelbar an der Menge der von einem Individuum oder einer Gruppe (Gruppenakkord) gefertigten Einheiten bemisst. Während der Stücklohn allerdings in den letzten Jahrzehnten immer weiter an Bedeutung verloren hat (etwa: Bahnmüller/Schmidt 2009; Schmierl 2013), spielt die leistungsorientierte Vergütung insgesamt eine zunehmende Rolle: Ob als Ergebnis einer jährlichen Leistungsbeurteilung oder einer Zielvereinbarung, ob als Prämie, Bonus oder Ergebnisbeteiligung – in vielen Unternehmen ist ein Teil des Gesamtentgelts variabel, ist die Entgelthöhe abhängig von der „Leistung“ (in Führungszeichen, weil eine Reihe von Studien gezeigt haben, dass es bei der Festlegung des leistungsorientierten Entgeltbestands mitnichten immer um Leistung geht; vgl. dazu etwa Kratzer/Nies 2009).

Entgelt und Leistung stehen somit – zumindest formal – in einem mehr oder weniger unmittelbaren Zusammenhang. Welchen Einfluss das Entgelt und speziell die leistungsorientierte Vergütung auf die Work-Life-Balance hat und inwieweit sich mit leistungsorientierter Vergütung auch das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben gestalten lässt, wird hingegen kaum reflektiert – und wenn, dann in negativer Hinsicht: Auch wenn sich empirisch nicht nachweisen lässt, dass Leistungsentgelte per se zu mehr Leistungsdruck führen (und in der Folge, so wäre zu vermuten, eher zu weniger Work-Life-Balance), gelten Leistungsentgelte in der Regel nicht als förderlich für das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben (vgl. zu dieser Diskussion Kratzer/Nies 2010). *Thomas Breisig* und *Nick Kratzer* stellen daher in ihrem Beitrag „*Leistungsentgelt und Work-Life-Balance – Zusammendenken, was (bislang nicht) zusammengehört*“ (S. 193ff.) konzeptionelle Überlegungen zum Verhältnis von Leistungsentgelt

und Work-Life-Balance an. Zunächst formulieren sie drei Grundanforderungen einer balanceorientierten Leistungs politik: Wesentlich sind demnach die *Reflexivität* leistungspolitischer Prozesse und Verfahren – die Akteure müssen die relevanten Einflussgrößen kennen und bewerten können –, die *verstetigte Kommunikation* und die *partnerschaftliche Vereinbarung von Leistungszielen*. Welche Möglichkeiten zur Umsetzung dieser Grundanforderungen in der leistungsorientierten Vergütung stecken, ist die daran anschließende Frage – Ergebnis: Die leistungsorientierte Vergütung beinhaltet durchaus Chancen für eine balanceorientierte Leistungs politik und diese Chancen liegen vor allem darin begründet, dass Leistungsentgelte eine institutionalisierte Aushandlungsform darstellen, also so etwas wie eine Gelegenheitsstruktur für die Reflexion und Kommunikation von Anforderungen und Ressourcen und die balanceorientierte Aushandlung „leistbarer“ Ziele. Allerdings bleibt dieses Potenzial so lange ungenutzt und damit nur theoretisches Potenzial, wie in den Unternehmen nicht ein Bewusstseinswandel stattfindet: weg von zunehmendem Leistungsdruck und verschärfter Ertragsorientierung und hin zu einer Balanceorientierung. Chancen für diesen Bewusstseinswandel bestehen insbesondere in der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel.

Der Weg von der Theorie einer balanceorientierten Leistungsentlohnung zur praktischen Umsetzung ist das Thema des Beitrags von *Wilfried Köning* und *Susanne Müller*: „*Einfluss leistungsorientierter Vergütung auf die Work-Life-Balance – Ein Fallbeispiel*“ (S. 215ff.). Das Unternehmen Endress+Hauser hatte sich vorgenommen, nicht nur Entgelt und Leistung, sondern auch die Work-Life-Balance mit in die leistungsorientierte Vergütung aufzunehmen. Die Einführung eines neuen Entgeltsystems mit einem höheren leistungsorientierten Anteil (der über eine jährliche Leistungsbeurteilung ermittelt wird) wurde explizit auch damit begründet, dass der höhere leistungsorientierte Anteil Spielräume für die Anpassung an veränderliche lebensweltliche Anforderungen und Bedürfnisse bietet. Beschäftigte sollten die Wahl haben zwischen höherer Leistung mit entsprechender Entgelthöhe und einer reduzierten Leistungsverausgabung mit größeren lebensweltlichen Spielräumen. Die Frage war, wie die Führungskräfte und Beschäftigten die Einführung des neuen Entgeltsystems wahrnehmen und inwieweit sich positive Effekte für die Work-Life-Balance ermitteln lassen. Insgesamt zeigte sich eine hohe Akzeptanz des neuen Vergütungssystems – auch der höheren leistungsorientierten Vergütung –, allerdings bei weit verbreiteter Kritik an der Umsetzung, die sich vor allem an der Deckelung der Budgets und der daraus folgenden Verteilungslogik festmachte. Ein weiteres Ergebnis war, dass der Zusammenhang zur Work-Life-Balance zu vielschichtig ist, als dass er sich mit einem Instrument allein nennenswert beeinflussen ließe. Das Hauptmanko war, dass sich – aus Sicht der Beschäftigten, aber letztlich auch aus der Logik des

Vergütungssystems heraus – Leistung nicht so „dosieren“ lässt, dass daraus positive Effekte für das Privatleben resultieren könnten: Man kann nicht ein bisschen pünktlich sein, Termine teilweise einhalten usw. Letztlich fallen das Grundeinkommen, die betriebliche Funktion, die Arbeitszeitgestaltung und die Arbeitsanforderungen weitaus stärker ins Gewicht als die in der Leistungsbeurteilung bewerteten Verhaltenskriterien. Dennoch ließ sich feststellen, dass die Leistungsbeurteilung erweiterte Spielräume für die Thematisierung und Diskussion von Leistungserwartungen, aber eben auch von veränderten lebensweltlichen Einflussfaktoren bietet. Man kann daher kaum von einer direkten Wirkung leistungsorientierter Vergütung auf die Work-Life-Balance sprechen, wohl aber von einer erweiterten Gelegenheit für indirekte Wirkungen.

An einem anderen leistungspolitischen Instrumentarium setzt das vierte Gestaltungsfeld an. Im Gestaltungsfeld „*Vertriebsdruck*“ geht es um die Definition von Leistungszielen und die Chancen und Ansatzpunkte für eine balanceorientierte Gestaltung von Leistungszielen. Das Untersuchungs- und Erprobungsfeld war die Kundenberatung in zwei Finanzdienstleistungsunternehmen. Für die Beteiligung am Lanceo-Projekt qualifiziert sich dieses Untersuchungs- und Gestaltungsfeld durch zwei Beobachtungen: Zum einen ist der Vertrieb von Finanzprodukten durch eine Leistungssteuerung gekennzeichnet, die zentral über dynamische Vertriebsvorgaben erfolgt (vgl. dazu Menz et al. 2011; Breisig et al. 2010). Zum anderen zeigen Befunde, dass KundenberaterInnen in besonderer Weise mit psychischen Arbeitsbelastungen konfrontiert sind: Im „Stressreport“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin liegen die Finanzdienstleistungen bei Kategorien wie „verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen“ oder „starker Termin- und Leistungsdruck“ klar über dem Durchschnitt eines ohnehin schon generell hohen Belastungsniveaus (Lohmann-Haislah 2013, S. 44; vgl. auch Ahlers 2011).

Der Beitrag „*Wenn allein der Erfolg zählt. Belastungen und Work-Life-Balance in den Finanzdienstleistungen*“ von Wolfgang Menz und Sarah Nies (S. 233ff.) stellt die Ergebnisse der Analysen in zwei Finanzdienstleistungsunternehmen dar und leitet daraus arbeitspolitische Gestaltungsgrundsätze ab. Belastungen und Beanspruchung in den beiden Finanzdienstleistungsunternehmen wurden sowohl anhand quantitativer Instrumente als auch im Rahmen qualitativer Interviews untersucht. Die Ergebnisse der quantitativen Analysen zeigen einerseits Unterschiede in den Befindens- und Work-Life-Balance-Indikatoren zwischen den beiden Finanzdienstleistungsunternehmen (Beschäftigte in der Privatbank weisen kritischere Werte auf als Beschäftigte in der Sparkasse) und machen andererseits deutlich, dass die Arbeitsbeanspruchung und damit die Erschöpfung der Beschäftigten in beiden Finanzdienstleistungsunternehmen ein größeres Problem für die Work-Life-Balance darstellt als die Arbeitszeit. Die Ergebnisse der qualitativen Analysen zeigen, woraus solche Erschöpfung resultiert. Im Fall der Privatbank

sind die Beschäftigten mit einer recht komplexen Matrix aus verschiedenen, teils in Widerspruch zueinander stehenden prozess- und ergebnisbezogenen Zielen mit unterschiedlichen Zeithorizonten und unterschiedlicher Rückmeldungs- und Kontrolldichte konfrontiert, welche mit ständigem Rechtfertigungszwang, Entmündigungserfahrungen und einem Gefühl des permanenten Ungenügens (Menz et al. 2011) einhergeht. Eine spezielle Belastung ergibt sich darüber hinaus durch Konflikte zwischen der Leistungssteuerung und den arbeitsinhaltlichen Ansprüchen der Beschäftigten. Wie der Beitrag aufzeigt, kann die Leistungssteuerung in Konflikt mit der Serviceorientierung, der Fachorientierung und der sozialen Verantwortung gegenüber dem Kunden geraten. Ein Vergleich der Leistungssteuerung und der Belastungsfolgen zwischen Privatbank und Sparkasse führt zu vier arbeitspolitischen Gestaltungshinweisen, um ergebnisorientierte Steuerung zu optimieren und gesundheitsverträglicher zu gestalten: (1) Der erste Gestaltungsgrundsatz besteht in einer Flexibilisierung der Ergebnisziele im Hinblick auf die veränderlichen ökonomischen und kundenbezogenen Bedingungen und zugleich in ihrer systematischen Begrenzung auf wenige Kernziele. (2) Partizipation ist eine wichtige Größe im Rahmen der erfolgsorientierten Steuerung, weil nur durch Partizipation sichergestellt werden kann, dass die Ergebnisziele jeweils auf ihre „Leistungsfähigkeit“ hin überprüft werden können. (3) Es gilt, die nötigen Spielräume zu schaffen, damit Beschäftigte eigenverantwortlich auf ergebnisbezogene Ziele hinarbeiten können. Die belastende Überlagerung von Ergebnis- und Prozessvorgaben ist abzubauen. (4) Ein beratendes und unterstützendes Führungsverhalten, das die Selbstständigkeit der Beschäftigten in ihrem ergebnisorientierten Arbeitsverhalten ernst nimmt, ist zu fördern.

Wie eine balanceorientierte Leistungs politik in Finanzdienstleistungsunternehmen im Detail aussehen könnte, zeigt der Beitrag von *Jürgen Laimer*: „*Reduzierung psychischer Fehlbelastung trotz Erfolgsorientierung?*“ (S. 275ff.). Auf der Basis der Lanceo-Untersuchungen stellte sich die Frage, wie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben unter Leistungsbedingungen verbessert werden kann, in denen „nur der Erfolg zählt“. Die Ergebnisse der „Denkwerkstätten“ wurden zu einem Gestaltungsvorschlag verdichtet, dessen Kern die Erprobung eines neuen (Vertriebs- und Leistungs-)Steuerungsmodells ist. Bausteine dieses Modells sind u.a.: Anpassung der Zielvorgaben an die Leistungsfähigkeit der Filiale, Reduzierung der Anzahl der Ziele (Konzentration auf das Wesentliche), Einschränkung der Controlling-Intensität und Verlängerung der Controlling-Zeiträume. Ziel ist es, über eine höhere Selbstständigkeit und größere Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Filialen, aber auch der einzelnen Mitarbeiter zu realistischeren Zielen und einer belastungsärmeren Arbeit zu kommen – bei möglichst gleichbleibendem wirtschaftlichem Erfolg. Mehr Selbstständigkeit bei weiter bestehendem Marktdruck könnte allerdings auch zu

verstärkter „Selbstaussbeutung“ führen – deshalb sieht das Gestaltungsvorhaben auch die Begleitung des Pilotvorhabens und die regelmäßige Reflexion der Beteiligten im Rahmen von „Denkwerkstätten“ vor. Das Gestaltungsvorhaben wird mittlerweile von der „Privatbank“ in sechs Pilotfilialen umgesetzt und erprobt – wobei allen Beteiligten klar ist, dass die Ergebnisse kaum vorhersehbar sind.

3.3 Balanceorientierte Leistungspolitik: Untersuchungsansatz und Methoden

Die im vorliegenden Band vorgestellten Erkenntnisse und Gestaltungsansätze sind mit einem Mixed-Methods-Ansatz erarbeitet worden. Die Beiträge des abschließenden Teils reflektieren die einzelnen methodischen Zugänge und Instrumente und deren Zusammenwirken.

In ihrem einführenden Beitrag „*Quantitativ, qualitativ, reflexiv*“ (S. 299ff.) umreißen *Wolfgang Menz* und *Nick Kratzer* das Spannungsfeld, in dem sich die Forschungs- und Gestaltungsaktivitäten von Lanco bewegt haben. Es war nicht nur ein Brückenschlag zwischen verschiedenen Erhebungsverfahren notwendig, sondern auch zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und zwischen wissenschaftlicher Forschung und anwendungsbezogener Gestaltung. Letzteres bedeutet, dass auch die Adressaten heterogen sind (und damit auch die Darstellungsweisen heterogen sein müssen), denn die Forschungsergebnisse sind nicht nur für Wissenschaftler verschiedener Disziplinen gedacht, sondern ebenso für betriebliche und überbetriebliche Experten und vor allem für die Beschäftigten selbst. Die Autoren diskutieren die Herausforderungen, die die Verbindung so unterschiedlicher Perspektiven zu einem integrierten Fallstudiendesign stellt, und heben besonders ein Grundprinzip des Vorgehens heraus, nämlich die Partizipation der Beschäftigten an Forschung und Gestaltung.

Der Beitrag „*Der Balance-Check*“ (S. 313ff.) von *Barbara Pangert*, *Nina Schiml* und *Heinz Schüpbach* stellt die Entwicklung eines eigens für Lanco geschaffenen quantitativen Erhebungsinstruments vor, das geeignet ist, das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Privatleben zu erfassen. Der Balance-Check schließt an die zahlreichen Instrumente an, die den Versuch unternehmen, Konflikte und Bereicherungen zwischen Arbeit und Familie zu erheben, erweitert aber den Pol der Familie auf das Privatleben allgemein. Die AutorInnen halten fest, dass die gängigen Skalen sich auf die Erfüllung von Fremderwartungen konzentrieren, und integrieren daher zusätzlich den Aspekt der allgemeinen Lebenszufriedenheit in ihr Modell.

Nicht nur ein quantitatives, sondern zugleich ein „reflexives“ Instrument ist das *Balance-Tagebuch*, das *Nina Schiml*, *Barbara Pangert* und *Heinz Schüpbach* im folgenden Beitrag (S. 327ff.) diskutieren: Es ist „Messung und Intervention