

## Wachsender Arbeitsdruck und Personalknappheit werfen viele aus der Balance

*Work-Life-Balance wird oft mit Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt. Gemeint ist damit, die Ansprüche der Erwerbsarbeit und des Privatlebens besser aufeinander abzustimmen. Zielgruppen waren und sind in erster Linie Beschäftigte mit Familienpflichten und vor allem Frauen. Das Projekt Lanceo »Balanceorientierte Leistungs politik« hat das Themenspektrum erweitert: Es untersucht das Verhältnis zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt und den menschlichen Ressourcen. Denn auch Beschäftigte ohne Familienpflichten geraten aus der Balance. Bei den Arbeitgebern jedoch ist es meist verpönt, die Leistungsbedingungen zu thematisieren. Leistungs politik wird als nicht steuerbar verkauft, als abhängig vom Marktgeschehen. Lanceo dagegen propagiert betriebliche Gestaltungsansätze.*

Lange Zeit galten flexible Arbeitszeitmodelle als Königsweg, Work-Life-Balance zu erleichtern, das Verhältnis von Arbeit und Leben besser zu gestalten. Doch inzwischen hat die Dynamik in der Erwerbsarbeit die Perspektiven verrückt: Arbeitsorte variieren heute bereits oft. Gearbeitet wird im Wechsel unterwegs, zu Hause und im Betrieb oder in der Dienststelle. Die permanente Erreichbarkeit der Beschäftigten durch neue Kommunikationsmittel und Medien, die Entgrenzung der Arbeit schränken die Freizeit ein. Teilzeitarbeit ist unter verschärften Bedingungen – mit hoher Leistungsdichte – keine positive Alternative zur Vollzeitstelle, zumal schlechter bezahlt. Und die weit verbreiteten Gleitzeitmodelle haben vielerorts Arbeitszeitkonten bis zum Anschlag gefüllt, also viel Mehrarbeit mit sich gebracht. Zumeist kommt flexible Arbeitszeit den Unternehmen zugute, seltener den Bedürfnissen der Beschäftigten. In den Betrieben sind die Puffer abgeschmolzen, die Termine sitzen eng, während der Personalbestand sinkt oder nicht Schritt hält. Anders ausgedrückt: Flexible Arbeitszeiten – mobile Arbeit, Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit – führen nicht per se zu besserer Vereinbarkeit und lösen das Problem mit zu hohen Leistungsanforderungen nicht.

### Trends in der Leistungs politik

Ein Faktor für die Zuspitzung der Probleme ist neben der Arbeitsverdichtung die Einführung so genannter Leistungsentgelte in einigen Arbeitsbereichen und Branchen. Während der öffentliche Dienst noch weitgehend »die ursprüngliche Leistungs politik« verfolgt, gewinnen anderswo leistungsbezogene Vergütungsbestandteile rasant an Bedeutung. In der

Metall- und Elektroindustrie ist das mit Wucht der Fall, da nicht zuletzt mit dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) leistungsbezogene Gehälter auch im Angestelltenbereich Einzug hielten. Hinzu kommen die von den Arbeitgebern favorisierten Zielvereinbarungen, die den Leistungsdruck für Angestellte erhöhen. In der Folge haben die gesundheitlichen und insbesondere die psychischen Belastungen zugenommen. Die Gestaltung von Bonussystemen bietet zudem Anreize für Fehlsteuerungen der Beschäftigten – auch zum Nachteil der Betriebe. Es gibt deshalb Tendenzen, die enge Kopplung von Markterfolg und individueller Vergütung wieder aufzuheben.

### Leistungsdruck und Arbeitskraft

Das Projekt Lanceo fragt nicht nur nach den Arbeitsstunden im Verhältnis zur freien Zeit. Lanceo schaut darauf, was in den Unternehmen während der Arbeitszeit los ist. Die Ausgangsthese von Lanceo wird durch die Ergebnisse einer freiwilligen Online-Befragung von Beschäftigten (»Balance-Check«) sowie durch Interviews mit Interessenvertretungen und Personalfachleuten gestützt (»Trendscout«). Sie lautet: Ein Trend zieht sich quer durch alle Branchen. Die Zeiten werden härter, die Leistungsbedingungen verschärfen sich. Die fordernde Arbeitswelt setzt Beschäftigte gestiegenen Belastungen und wachsendem Leistungsdruck aus, an den meisten Arbeitsplätzen herrschen hohe Arbeitsintensität, geringe Handlungsspielräume, verkürzte Innovationszyklen, starker Kostendruck und hohe Kundenerwartungen. Den Beschäftigten wird zusätzlich große Mobilität abverlangt, sie sollen permanent technische Neuerungen bewältigen und lebenslang lernen. Für

diese (Fehl-)Entwicklung und Überlastung hat Lanceo Ursachen ermittelt:

- ▶ Bei der Leistungsdefinition wird der tatsächliche Arbeitsaufwand nur mangelhaft – oder realitätsfern? – berücksichtigt, Leistung geringer anerkannt und bewertet.
- ▶ Abstrakte Kennzahlen als Zielmarken, abgekoppelt von konkreten Arbeitsprozessen, hemmen die Motivation – insbesondere auf der unteren Führungsebene.
- ▶ Die Beschäftigten sind permanent zum Selbstmanagement, zur systematischen Überlastung gezwungen, Personalressourcen und Aufgaben halten nicht Schritt.
- ▶ Klassische Instrumente zur Begrenzung des Leistungsdrucks – wie die Arbeitszeitpolitik – laufen ins Leere, auch aufgrund von Flexibilisierungen.

### Arbeit und Leben – Konflikt oder Bereicherung?

Der Fragebogen des »Balance-Check« ging speziell den Wechselwirkungen zwischen »Work« und »Life«, zwischen der Qualität der Arbeit und der Qualität der Freizeit nach: Wann entstehen Konflikte zwischen den Lebensbereichen, unter welchen Bedingungen wird das Verhältnis als Bereicherung erlebt? Mit Bezug auf die Ausgangsthese ließe sich auch fragen: Setzen die Arbeitsbedingungen den Beschäftigten so zu, dass sie ausgelaugt in den Feierabend gehen und ihre Regenerationskraft bereits stark gelitten hat? Oder wird die Arbeit bereichernd und anregend wahrgenommen, so dass sie sich positiv auf die Gestaltung der Freizeit und ein erfülltes Privatleben auswirkt? Auch die Konfliktbeziehungen wurden bei der Befragung analysiert: Schränken private Probleme die Arbeitsfähig-

keit ein oder werden Scherereien vom Arbeitsplatz mit nach Hause genommen, wo sie die Atmosphäre vergiften?

In der Broschüre »Leistungspolitik und Work-Life-Balance« (2011) stellt Lanceo erste Ergebnisse einer empirischen Trendanalyse, einen Zwischenstand des Projekts (siehe Kasten) sowie Erkenntnisse des »Balance-Check« vor. Die Befragung hat unter anderem ergeben:

- ▶ Insbesondere werden negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben wahrgenommen, private Verpflichtungen und Aktivitäten leiden darunter. Umgekehrt wird eine negative Wirkung des Privatlebens auf die Erwerbsarbeit geringer eingeschätzt.
- ▶ Die Work-Life-Konflikte beruhen keineswegs allein auf Zeitproblemen, weil die Arbeit etwa zu geringen Spielraum lässt. Häufiger kommen beanspruchungsbasierte Probleme vor: Die Erwerbsarbeit erschöpft und schränkt die Energie ein, private Aktivitäten zu entfalten. In aller Regel ist ein Gefüge aus Zeitmangel und Überlastung am Arbeitsplatz die entscheidende Ursache dafür.
- ▶ Besonders belastend und beanspruchend werden Schwankungen beim Arbeitsaufkommen und den Anforderungen wahrgenommen, häufige Unterbrechungen und die geringe Planbarkeit der Arbeit.
- ▶ Das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben wird von den Beschäftigten nicht statisch eingeschätzt, es unterliegt Schwankungen, die bereits in Vier-Wochen-Rhythmen nachweisbar sind: Negative und positive Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben und umgekehrt variieren von Woche zu Woche.
- ▶ Work-Life-Konflikte treten nicht bei bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen häufiger auf: also nach Geschlecht, in einem bestimmten Alter, bei Eltern etc. Viel entscheidender sind die jeweiligen Arbeitsbedingungen.
- ▶ Und ein zentrales Ergebnis der Online-Befragung lautet: Je höher das Maß an Konflikten, desto niedriger ist die allgemeine Lebenszufriedenheit.

### Das Lanceo Projekt

Für Lanceo – »Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance« – arbeitet eine interdisziplinäre Wissenschaftsgruppe aus Sozialwissenschaftlern, Psychologen, Betriebswirten und Philosophen. Beteiligt sind das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München, Cogito – Institut für Autonomieforschung e. V. in Berlin, die Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Uni-

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass es sowohl betrieblichen Gestaltungsbedarf als auch Gestaltungsansätze gibt: Es ist entscheidend, die gesamte Work-Life-Balance zu fördern, nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Neben der Arbeitszeit sind das die Leistungsbedingungen, der Gesundheitsschutz, die Arbeitsorganisation, Arbeitsabläufe und dergleichen mehr.

#### Balance ist kein individuelles Problem

Die Betriebe und Dienststellen müssten diese Bereiche systematisch aufeinander beziehen und bearbeiten – als integriertes Gestaltungsfeld. Fakt ist jedoch: Die Betriebe sehen ihre Leistungspolitik nicht – oder zu selten – im Zusammenhang mit individueller Work-Life-Balance. Stimmt die Balance nicht, dann haben die Beschäftigten ein Problem, nicht der Betrieb. Das wird immer noch zualtererst als individuelle Angelegenheit betrachtet. Solange das so bleibt, gibt es im Betrieb keinen institutionell Zuständigen, keine Instanz, die sich effektiv darum kümmert.

Lediglich interviewte Fachleute aus dem öffentlichen Dienst brachten eine andere Sichtweise ins Spiel: Die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Privatleben wird teilweise als arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit betrachtet (Kampf um Köpfe/Fachkräfte), andererseits als Aufgabe aufgefasst, die der Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes entspricht.

Es führt jedoch kein weiter Weg zur Erkenntnis: Bei dünner Personaldecke, engen zeitlichen Spielräumen, guter Auftragslage und Auslastung

versität Freiburg sowie die Professur für Betriebswirtschaftslehre der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Die hier besprochene Broschüre: Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl, »Leistungspolitik und Work-Life-Balance. Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo.« München 2011. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt läuft (seit 8/2009) bis April 2013. Weitere Informationen im Internet unter [www.lanceo.de](http://www.lanceo.de).



kann sich jede Einschränkung der Arbeitskraft und der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten rasch zum betrieblichen Problem auswachsen. Deshalb betont Lanceo die Notwendigkeit, betriebliche Akteure verstärkt für die Zusammenhänge zu sensibilisieren. Betriebliche Leistungspolitik soll als mögliche Problemquelle und als Gestaltungsfeld entdeckt werden.

#### Relevanz von Work-Life-Balance

Unter dem Gesichtspunkt der Balance muss der Umgang mit den menschlichen Lebensressourcen in der Arbeitswelt stärker in den Mittelpunkt rücken, erwartet Lanceo. Die Frage, wie man gut arbeiten und auch noch gut leben kann, sei aktueller denn je. Bei entgrenzten Arbeitsbedingungen wird das Verhältnis von Leben und Arbeit zunehmend konfliktreicher, die Zufriedenheitswerte der Beschäftigten in den Befragungen sinken. Work-Life-Balance-Maßnahmen treten bisher zu selektiv in den Unternehmen auf, nicht als Gesamtkonzept: etwa als Marketingargument oder Prestigeobjekt im Wettkampf um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Das gilt vor allem für Unternehmen in wissensintensiven Branchen, die um hochqualifizierte Angestellte konkurrieren. In den Vereinbarkeitsdebatten ging es vor allem darum, dass die unflexible Arbeitswelt auf die Lebenswelt prallt. Heute kommt hinzu, dass die hochflexible Arbeitswelt mit ausufernden Leistungsvorgaben auf das Privatleben stößt, dessen Flexibilitätspotenziale begrenzt sind, das geschützt und dessen Qualität gesichert werden muss.

BA|ANCEORIENTIERTE  
LEISTUNGSPOLITIK