

Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance

Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl

1 Einleitung

Solange die Frage nach einem „guten“ Verhältnis von Arbeit und Leben noch vor allem eine (insbesondere an erwerbstätige Frauen gerichtete) Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie war (vgl. dazu etwa Jürgens 2006; Jurczyk et al. 2009), lag die Antwort nahe: Lässt die Arbeitszeitorganisation den Beschäftigten keine Spielräume, dann kollidiert eine unflexible Arbeitswelt fast unweigerlich mit den Flexibilitätserfordernissen der Lebenswelt. Und die Lösung war auch klar: Notwendig sind Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten, die flexibel an individuelle bzw. familiäre Bedürfnisse angepasst werden können.

Heute sind flexible Arbeitszeitmodelle Standard, gibt es ein gesetzliches Recht auf Teilzeit und kaum noch einen (mittleren oder größeren) Betrieb, der sich nicht rühmen würde, etwas für die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zu tun. Und doch hat die Frage nach dem „guten“ Verhältnis von Arbeit und Leben nicht an Bedeutung verloren – im Gegenteil: Die Frage, wie man „gut“ arbeiten und dabei auch noch „gut“ leben kann, ist aktueller denn je und sie stellt sich nicht mehr „nur“ erwerbstätigen Frauen, sondern auch vielen Männern. „Work-Life-Balance“ heißt das Thema heute und dabei geht es um mehr als die Arbeitszeit und ihre Organisation: Es geht um das Verhältnis von Arbeiten und Leben insgesamt – in allen Facetten, in Arbeit *und* Leben, im Lebensverlauf.

Die Popularität des Themas Work-Life-Balance zeigt nicht nur, dass ein ausgewogenes Verhältnis von (Erwerbs-)Arbeit und (Privat-)Leben ein gesellschaftlich hochbewertetes Ziel ist. Sie zeigt auch, dass es mit der Work-Life-Balance offenbar nicht zum Besten steht – und das eben trotz aller Fortschritte, trotz Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, trotz flexibler Arbeitszeiten, trotz weitergehender Selbstbestimmung über die Arbeitszeit etc.

Aber warum ist das so? Sind Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitsysteme zwar die richtigen Lösungen (gewesen), aber die (Lebens-)Welt hat sich weitergedreht? Das würde bedeuten: Veränderte Geschlechterrollen in Arbeit und Privatleben, demografischer Wandel, wechselhaftere Biografien und nicht zuletzt

auch wachsende Ansprüche an das Privatleben erzeugen neue Anforderungen, für die es noch keine hinreichenden Antworten gibt. Oder sind andersherum nicht lebensweltliche Dynamiken das Problem, sondern die veränderten und vor allem steigenden Anforderungen der Arbeitswelt? Denn Zeit- und Leistungsdruck wachsen, man soll (und kann) immer und überall erreichbar sein, muss lebenslang lernen usw. So herum betrachtet hätte sich das Ausgangsproblem quasi umgedreht: Es prallt nicht eine unflexible Arbeits- auf eine flexible Lebenswelt wie in der früheren Vereinbarkeitsdebatte, eine hochflexible Arbeitswelt gerät in Konflikt mit einer Lebenswelt, deren Flexibilitätspotenziale quasi natürlich begrenzt sind.

Wer heute nach Antworten auf die Frage sucht, wann das Verhältnis von Arbeiten und Leben ganz allgemein „stimmt“ und was dieses Verhältnis stört – und wie man etwas dafür (oder dagegen) tun kann, der wird sich zunächst um eine Ursachenanalyse bemühen müssen. Denn je nach Ursachenbeschreibung liegen verschiedene Lösungen nahe.

Wir haben uns also auf die Suche gemacht: Wir wollten wissen, wie es um die Work-Life-Balance von Beschäftigten bestellt ist, aber auch, was eigentlich in den Unternehmen los ist und wie Unternehmen mit dem Thema umgehen. Wir haben dazu Beschäftigte befragt und betriebliche Experten (PersonalleiterInnen und BetriebsrätInnen) interviewt. Hier präsentieren wir die Ergebnisse dieser ersten „Trendanalyse“, die folgenden Beiträge des vorliegenden Bandes befassen sich mit den umfassenderen und vertiefenden Untersuchungen im Rahmen des Projekts.

Zunächst folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativen Analysen im Rahmen eines „Balance-Checks“, bei dem Beschäftigte zu Wort kommen; ausführlicher berichten darüber Barbara Pangert, Nina Schiml und Heinz Schüpbach im folgenden Beitrag (S. 77ff.). Dann stellen wir Befunde aus der qualitativen „Trendscout“-Untersuchung vor, in der die betriebliche Ebene näher ausgeleuchtet wird. Im abschließenden Abschnitt fassen wir die Ergebnisse zusammen und leiten erste Folgerungen für Gestaltungsansätze ab.

2 Die Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance

Für die Trendanalyse wurde im Jahr 2010 eine Onlinebefragung von Beschäftigten zur Work-Life-Balance („*Balance-Check*“) sowie eine Befragung von betrieblichen Experten zu Trends in Leistungspolitik und Work-Life-Balance („*Trendscout*“) durchgeführt. Die Trendanalyse beruht damit sowohl auf dem Blick betrieblicher Experten (Trendscout) als auch auf den Wahrnehmungen und Erfahrungen von Beschäftigten (Balance-Check). Die Ergebnisse werfen ein

Schlaglicht auf die aktuelle leistungspolitische Situation in vielen Unternehmen und Organisationen sowie die Arbeits- und Lebenssituation von Beschäftigten und verweisen auf betriebliche Gestaltungsanforderungen.

2.1 Balance-Check: „Work“ und „Life“ – Bereicherung oder Konflikt?

Wie steht es eigentlich um die Work-Life-Balance? Genau dieser Frage widmet sich der *Balance-Check*. Dabei handelt es sich um einen standardisierten Fragebogen, in dem neben Fragen zum Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Privatleben auch Fragen zu den Auswirkungen dieses Zusammenspiels enthalten sind. Das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Privatleben wird anhand der in Abbildung 1 vorgestellten Fragenbereiche erfasst.

Abbildung 1: Die Fragenbereiche der Lanceo-Trendanalyse

Konflikte zwischen den Lebensbereichen		Bereicherungen zwischen den Lebensbereichen	
Negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben (zeitbasiert, beanspruchungsbasiert, verhaltensbasiert)	Negative Auswirkungen des Privatlebens auf die Erwerbsarbeit (zeitbasiert, beanspruchungsbasiert, verhaltensbasiert)	Positive Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben (durch Kompetenz- erwerb, positive Gefühle, psycholo- gische Ressourcen)	Positive Auswirkungen des Privatlebens auf die Erwerbsarbeit (durch Kompetenz- erwerb, positive Gefühle, effizientes Handeln)

Als Auswirkungen eines mehr oder weniger gelungenen Zusammenspiels von Erwerbsarbeit und Privatleben wurden unter anderem die allgemeine Lebenszufriedenheit sowie die Erfüllung von Erwartungen wichtiger Personen in den beiden Lebensbereichen erfasst. Die Entwicklung des Fragebogens schildern die Barbara Pangert, Nina Schiml und Heinz Schüpbach in ihren Beiträgen (S. 77ff. und S. 313ff.).

Im Rahmen der Onlinestudie wurde eine Gelegenheitsstichprobe von Erwerbstätigen befragt. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse werden an ausgewählten Stellen ergänzt um Befunde aus Diplomarbeiten, welche im Rahmen des Projekts verfasst wurden und das Wissen um das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Privatleben erweitern.

Negative Auswirkungen werden insbesondere von der Erwerbsarbeit auf das Privatleben wahrgenommen

Lebensbereiche können negative wie auch positive Auswirkungen auf andere Lebensbereiche haben. So kann die Zeit, die für die Erwerbsarbeit nötig ist, es zum Beispiel erschweren, privaten Verpflichtungen oder Aktivitäten nachzukommen. Gleichzeitig kann die Erwerbsarbeit aber auch Spaß machen und für gute Laune sorgen, so dass abends der Haushalt leichter von der Hand geht. Gefragt wurde deshalb sowohl nach Konflikten als auch nach Bereicherungen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben. Dabei zeigt sich deutlich, dass die Befragten das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben nicht nur als konfliktreich, sondern auch als bereichernd erleben. Die Bereicherungen werden insgesamt sogar stärker wahrgenommen als die Konflikte. Die *positiven* Auswirkungen („Bereicherung“) sind in beide Richtungen gleich stark: Ob nach positiven Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben gefragt wird oder umgekehrt, in beiden Fällen wird ein vergleichbares Ausmaß an Bereicherungen wahrgenommen. Anders stellt sich die Situation bei den Konflikten dar: *Negative* Auswirkungen werden insbesondere von der Erwerbsarbeit auf das Privatleben wahrgenommen, umgekehrt (vom Privatleben auf die Erwerbsarbeit) werden wesentlich weniger negative Auswirkungen berichtet.

Ein genauerer Blick auf die negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben zeigt, dass es sich dabei keinesfalls nur um zeitbasierte Konflikte handelt, also um Konflikte, die entstehen, weil einem die Arbeit zu wenig Zeit für die privaten Verpflichtungen und Aktivitäten lässt. Ebenso stark wie zeitbasierte Konflikte sind beanspruchungsbasierte Konflikte ausgeprägt. Von einem beanspruchungsbasierten Konflikt spricht man dann, wenn die Erwerbsarbeit einen so erschöpft, dass die Energie fehlt, privaten Verpflichtungen und Aktivitäten nachzukommen. Inwiefern sich die Erwerbsarbeit negativ auf das Privatleben auswirkt, ist also keineswegs nur eine Frage der Zeit, sondern auch der allgemeinen Beanspruchung durch die Arbeit. Dabei sind Zeitmangel und Überlastung natürlich nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in engem Zusammenhang.

„Work“ und „Life“ im Konflikt: Nicht nur ein Problem erwerbstätiger Mütter

Lange Zeit galt die Vereinbarkeitsproblematik von Erwerbsarbeit und Privatleben vor allem als Problem erwerbstätiger Mütter – resultierend aus der Mehrfachbelastung von Beruf, Familie und Haushalt. Ob und wie Arbeiten und Leben zusammenpassen, ist in dieser Sichtweise daher vor allem eine Frage persönlicher Merkmale. Die Daten des Balance-Checks zeigen aber etwas anderes – und durchaus Überraschendes: Ob negative Auswirkungen der Arbeit auf das Privat-

leben wahrgenommen werden oder nicht, ist unabhängig von persönlichen Merkmalen. Für die Wahrnehmung eines „work-life-conflict“ ist nicht entscheidend, ob es sich um Männer oder Frauen handelt oder um Erwerbstätige mit oder ohne Kinder. Ebenso wenig macht es einen Unterschied, ob die Befragten in einer Partnerschaft leben oder nicht, ob sie älter oder jünger sind, ihren Job länger oder erst seit kurzem machen.

Nicht persönliche Merkmale – Alter, Geschlecht, Kinder etc. – machen also den Unterschied aus. Hingegen zeigen sich Zusammenhänge zwischen den positiven und negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben einerseits und den *Arbeitsbedingungen* von Beschäftigten andererseits.

Im Rahmen einer Diplomarbeit an der Universität Freiburg (Schweiß 2011) wurden verschiedene Arbeitsbedingungen in Beziehung zu den negativen und positiven Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben gesetzt. Auf Basis des Job-Demand-Control-Modells (Karasek 1979) wurden dabei Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielräume untersucht. Das Ergebnis: Je höher die Arbeitsintensität wahrgenommen wird, desto stärker werden die negativen Folgen und desto geringer die positiven Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben empfunden. Zwischen Tätigkeitsspielräumen und negativen Folgen findet sich kein Zusammenhang. Je mehr Tätigkeitsspielräume in der Arbeit wahrgenommen werden, desto stärker wird aber die Bereicherung des Privatlebens durch die Erwerbsarbeit eingeschätzt.

Erwerbsarbeit und Privatleben – Ein dynamisches Verhältnis

Das Verhältnis von Arbeit und Leben ist nicht statisch, sondern verändert sich im Zeitverlauf. Wie eine Diplomarbeit an der Universität Freiburg zeigt (Hauser 2010), ist bereits über einen Zeitraum von vier Wochen erkennbar, dass negative und positive Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben nicht jede Woche gleich stark ausgeprägt sind, sondern mal höher, mal niedriger. Insbesondere für die negativen Auswirkungen zeigen sich große Schwankungen über die betrachtete Zeit, wie in Abbildung 2 exemplarisch anhand einiger Personen dargestellt. Auch die positiven Auswirkungen sind nicht von Woche zu Woche gleich, wenngleich die Schwankungen hier insgesamt geringer ausfallen (siehe Abbildung 3).

Wiederum zeigt sich ein Zusammenhang zu den Arbeitsbedingungen, konkret der Häufigkeit von ungeplanten Arbeitsunterbrechungen. Auch diese Arbeitsunterbrechungen sind nicht jede Woche gleich, sondern schwanken. Je stärker die Schwankung der Arbeitsunterbrechungen über vier Wochen hinweg ist, desto stärker schwanken auch die negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit. Je

weniger planbar die Arbeit also ist, desto weniger stabil ist auch das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben.

Abbildung 2: Negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben über vier Wochen für zehn zufällig ausgewählte Befragte

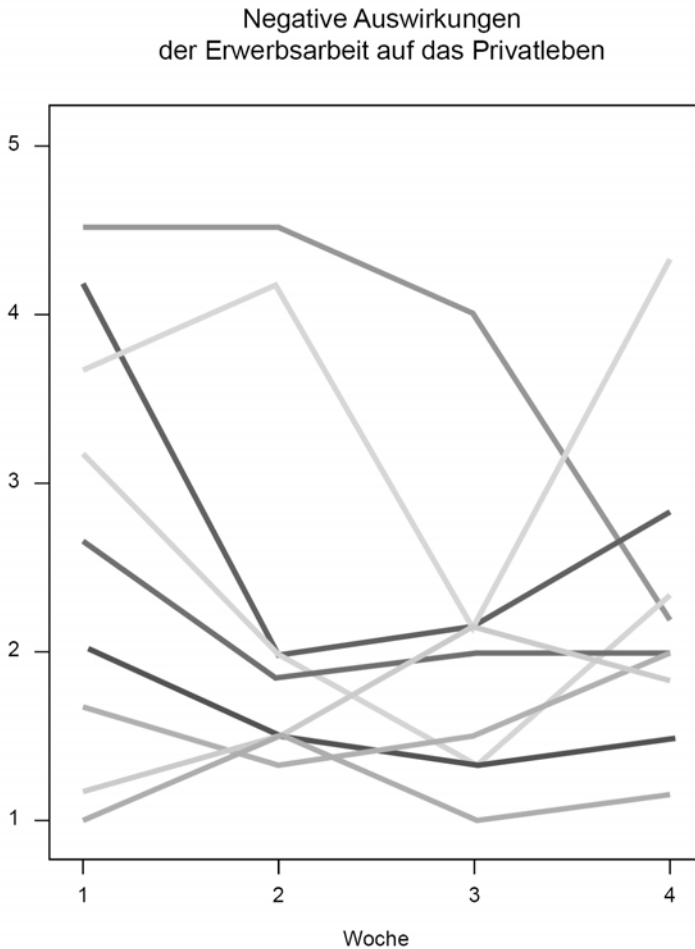
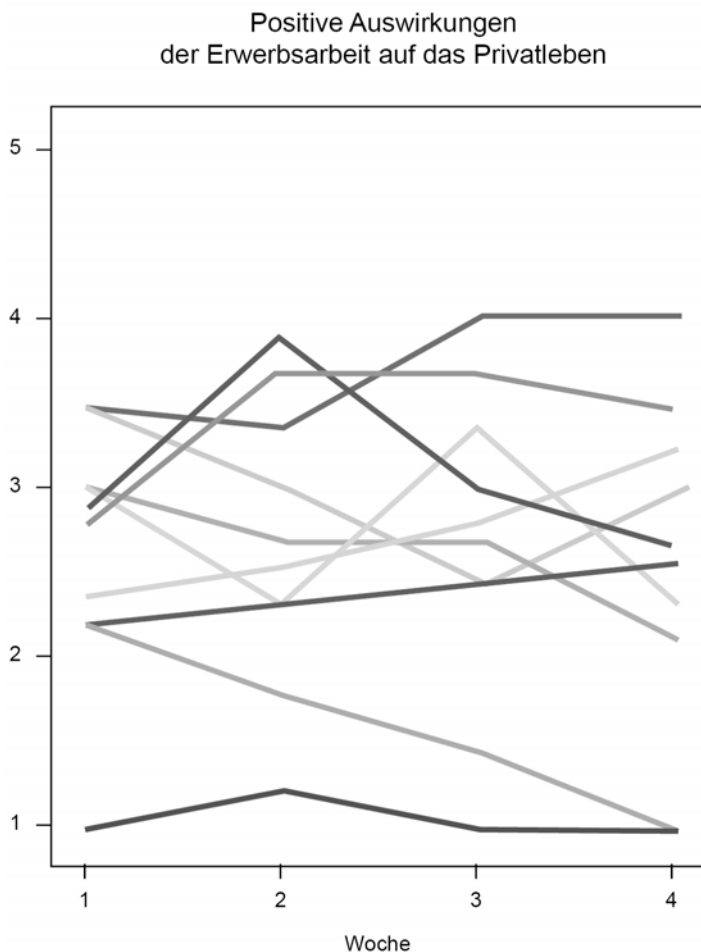


Abbildung 3: Positive Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben über vier Wochen für zehn zufällig ausgewählte Befragte



Privatleben gerecht. Umgekehrt geht ein höheres Maß an Bereicherungen mit höheren Werten auf diesen Variablen einher. Deutlich werden diese Zusammenhänge, wenn man Beschäftigte mit geringer und hoch ausgeprägter Lebenszufriedenheit vergleicht bzw. Beschäftigte, welchen es besser und schlechter gelingt, die Erwartungen anderer in den Lebensbereichen zu erfüllen.

2.2 Trendscout: Leistungsanforderungen und Work-Life-Balance aus betrieblicher Sicht

Beschäftigt sich der Balance-Check mit Fragen der Work-Life-Balance aus Beschäftigtenperspektive, so liefert der „Trendscout“ auf Grundlage von Experteninterviews, Unternehmensmaterialien und Untersuchungsergebnissen einen branchenübergreifenden Überblick über wesentliche leistungspolitische Trends, betriebliche Maßnahmen sowie Herausforderungen im Gestaltungsfeld der Work-Life-Balance. Im Zuge der Auswertung wurden die Grundlinien der unternehmerischen Strategien im Bereich der Leistungssteuerung, die wichtigsten Veränderungstrends sowie künftige Gestaltungsabsichten und -ziele rekonstruiert. Aus Perspektive der betrieblichen Interessenvertretung wurden die zentralen Herausforderungen durch neue Leistungssteuerungsformen für die Regulierung der Arbeitsverhältnisse und der Leistungsbedingungen herausgearbeitet.

Der Trendscout wurde in 15 Unternehmen aus Industrie und Dienstleistungen sowie Organisationen des öffentlichen Dienstes durchgeführt. Basis der Analyse sind ausführliche qualitative Interviews mit betrieblichen Experten (Vertreter der Geschäftsleitung, der Personalwirtschaft, Betriebs- und Personalräte). Ergänzend wurden Betriebsvereinbarungen und Programmbeschreibungen zu Work-Life-Balance-Maßnahmen in die Auswertung einbezogen und analysiert.

Die Ergebnisse werden angereichert durch Erfahrungen aus zwei weiteren Quellen: zum einen verschiedene Studien, die wir in jüngster Vergangenheit durchgeführt haben (Kratzer/Nies 2009; Menz 2009; Breisig et al. 2010; Kesselring/Vogl 2010; Kratzer et al. 2011). Zum anderen haben wir im Rahmen unserer Transferaktivitäten in verschiedenen Veranstaltungen die Zwischenergebnisse vorgestellt und mit betrieblichen Praktikern aus einer Vielzahl von Unternehmen diskutiert.

Work-Life-Balance und betriebliche Leistungspolitik

Die betrieblichen ExpertInnen sind sich einig: Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten nehmen ständig zu. Ebenso unstrittig war, dass die Work-Life-Balance der Beschäftigten zunehmend zum Pro-

blem wird (für diese selbst, aber auch für die Unternehmen). Aber: Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Leistungspolitik einerseits und der Work-Life-Balance der Beschäftigten andererseits wird kaum gesehen, zumindest nicht thematisiert. Die Spielräume zur Gestaltung der betrieblichen Leistungspolitik werden als nicht sehr groß eingeschätzt. Vielmehr wird Leistungspolitik mehr oder weniger als bloße Umsetzung externer Anforderungen und Vorgaben des Marktes gesehen.

Zeit- und Leistungsdruck steigen

Der zentrale Trend – quer durch alle Branchen – lautet: Die Zeiten werden härter, die Leistungsbedingungen verschärfen sich. Betriebsräte berichten von engeren Zeitregimes, gestiegenen Belastungen und erhöhter Leistungsintensität infolge von verkürzten Innovationszyklen und verstärktem Kundendruck, die Arbeitgeber verweisen auf erhöhte Marktanforderungen. Deutlich wird auf beiden Seiten, dass die Bedeutung von marktorientierten Kennzahlen für innerbetriebliche Abläufe in den letzten Jahren noch zugenommen hat. Die betriebliche Leistungsdefinition ist eng an den Markterfolg gekoppelt, während der notwendige Arbeitsaufwand und die Prozesserfordernisse weniger systematische Berücksichtigung finden. Hieraus entstehen typische Konflikte und Problemkonstellationen:

- Wenn mit abstrakten Kennzahlen konkrete Arbeitsprozesse angeleitet werden sollen, entstehen für die Unternehmen und insbesondere die untere Führungsebene *Steuerungs- und Motivierungsprobleme*.
- Mangelnde Berücksichtigung des Arbeitsaufwands in der Leistungsdefinition spiegelt sich in der verbreiteten Wahrnehmung geringer *Anerkennung von Leistung* wider.
- Die ergebnisorientierte Steuerung überträgt die Verantwortung, Ressourcen und Ergebniserwartungen in Einklang zu bringen, auf die Beschäftigten. Die Beschäftigten sind zum Selbstmanagement *systematischer Überlastung gezwungen*.
- Klassische Instrumentarien zur Begrenzung des Leistungsdrucks wie z.B. über *Arbeitszeitpolitik* laufen ins Leere.

Leistungspolitik und leistungsorientierte Vergütung: Viel Bewegung, keine klaren Trends

In vielen Unternehmen ist eine intensiviertere Auseinandersetzung mit leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen (kurz: Leistungsentgelten) zu beobachten.

Diese Entwicklung lässt sich auch als Versuch interpretieren, Antworten auf zumindest einige der im vorigen Abschnitt umrissenen Problemstellungen zu geben. Bezogen auf die verschiedenen Branchen lässt sich festhalten:

Der öffentliche Dienst befindet sich weitgehend noch in einem Stadium „*ursprünglicher Leistungspolitik*“. Leistungsbezogene Vergütungsbestandteile gewinnen erst langsam an Bedeutung, in vielen Bereichen steht eine erstmalige Umsetzung bevor oder werden erste Erfahrungen bilanziert. In der Metall- und Elektroindustrie haben wir es dagegen mit der *Ausweitung neuer Leistungspolitik* zu tun. Nicht zuletzt mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA) hat die Debatte um leistungsbezogene Entgeltbestandteile auch im Angestelltenbereich Einzug gehalten. Dabei sind insbesondere die häufig von Arbeitgeberseite favorisierten Zielvereinbarungen stark umstritten. Dennoch erhoffen sich auch – zumindest manche – Betriebsräte von den neuen Leistungsentgelten, Leistungsdruck nun auch im Angestelltenbereich besser thematisieren zu können. In Vertrieb und Finanzdienstleistungen ist die Verbindung von Ertragsorientierung und individueller Leistung am engsten und erfolgsbezogene Entgeltbestandteile sind selbstverständliche betriebliche Praxis. Trotz – oder wegen – langer Erfahrung mit erfolgsorientierten Entgeltbestandteilen treten hier die *Folgeprobleme neuer Leistungspolitik* deutlich hervor: Nicht nur gesundheitliche (insbesondere psychische) Belastungen und Demotivation, sondern auch Fehlsteuerungen des Verhaltens von Beschäftigten durch die Ausgestaltung von Bonussystemen finden sich häufig. In einigen Unternehmen sind daher rückläufige Tendenzen zu beobachten: Überlegungen, die starke Koppelung von Markterfolg und individueller Vergütung aufzuheben oder zumindest probeweise auszusetzen.

Da es „die Antwort“ auf die umrissenen Probleme nicht gibt, hält der Suchprozess weiter an und treten große Unterschiede auch zwischen Betrieben innerhalb einer Branche auf. Das wichtigste Ergebnis lautet daher: Es gibt viel Bewegung im Feld der leistungsorientierten Vergütung, aber keine klaren Trends.

Work-Life Balance: Was ist das?

Nicht nur in der Theorie ist Work-Life-Balance ein schillernder und wenig präziser Begriff, auch in der Praxis wird Unterschiedliches damit verbunden. Fragt man in den Unternehmen danach, was hier jeweils mit „Work-Life-Balance“ assoziiert wird und in welchem betrieblichen Kontext der Begriff eine Rolle spielt, dann kommt so Unterschiedliches wie: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mobilität und Telearbeit, Anerkennung und Motivation, demografischer Wandel und Altersstruktur der Belegschaft, Gesundheitsfragen und psychische Belastungen.

Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungs politik

Analysen und Gestaltungsansätze

Kratzer, N.; Menz, W.; Pangert, B. (Hrsg.)

2015, XII, 364 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06345-0