

# 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 Leistungspolitik“ 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 Transfertagungen 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 Leistungs politik 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

Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze

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

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

ISBN: 978-3-658-06345-0