

Balanceorientierte Leistungspolitik – das Projekt Lanceo

Dresdner Gespräch Gesundheit und Arbeit: „
Life Balance - haben Sie den richtigen Dreh schon gefunden?“,
Initiative Gesundheit & Arbeit iga
Meeting VII, DGUV Akademie, 24.-25.3.2014

Dr. Wolfgang Menz

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Gliederung des Meetings

- ▶ Kurzinput: Vorstellung des Projekts „Lanceo“
 - ▶ **Selbstreflexionsrunde als Beschäftigte**
- ▶ Kurzinput: Gestaltungsgrundsätze für eine „balanceorientierte Leistungspolitik“
 - ▶ **Gemeinsame Reflexion als ExpertInnen für Gesundheitspolitik und WLB**
- ▶ *Blitzlicht: 3 Schlaglichter fürs Plenum erarbeiten*

Das Projekt „Lanceo“

- ▶ „Lanceo“: „Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“.
- ▶ Das Projekt Lanceo wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Bekanntmachung „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert (Projekträger DLR). Themenfeld: „Förderung der Innovationsfähigkeit durch das Prinzip der Work-Life-Balance“
- ▶ Projektlaufzeit: August 2009 bis April 2013
- ▶ www.lanceo.de

Ausgangspunkt von Lanceo...

... ist das Fazit des Impulsvortrags:

- ▶ „Balanceorientierung“ kann nur dann gelingen, wenn
 - ▶ die **leistungspolitischen Bedingungen** in die Gestaltung einbezogen werden
 - ▶ wenn die Gestaltung der betrieblichen Bedingungen verbunden wird mit einer **Reflexion über das eigene Handeln**

- ▶ **Denn:**
 - ▶ Arbeitszeiten und Belastungen werden bei „*erfolgsorientierter Leistungssteuerung*“ zur abhängigen Variable von unternehmerischen Zielvorgaben;
 - ▶ wir beobachten, dass die Beschäftigten unter solchen Bedingungen Regelungen, die zu ihrem Schutz bestehen, eigenmächtig unterlaufen werden („*interessierte Selbstgefährdung*“, K. Peters)

Projektpartner

BA|ANCEORIENTIERTE
LEISTUNGSPOLITIK

ISFMÜNCHEN

cogito
Institut für Autonomieforschung

CARL
VON
OSSJETZKY
universität OLDENBURG



Endress+Hauser 
People for Process Automation

ISFMÜNCHEN

Projektphase 1: „Trendanalyse Leistungspolitik und Work-Life-Balance“

- ▶ **„Balance-Check“:** Quantitative Online-Befragung von Beschäftigten aller Branchen
 - ▶ Ziel: Wechselseitige positive und negative Bezüge zwischen „Arbeit“ und „Leben“ erheben (subjektiv)
- ▶ **„Trend-Scout“:** Qualitative Experteninterviews mit Geschäftsführern, Personalleitern und Betriebsräten aus 15 Unternehmen
 - ▶ Ziel: Entwicklungstrends der betrieblichen Gestaltung in Unternehmen erheben (objektiv)

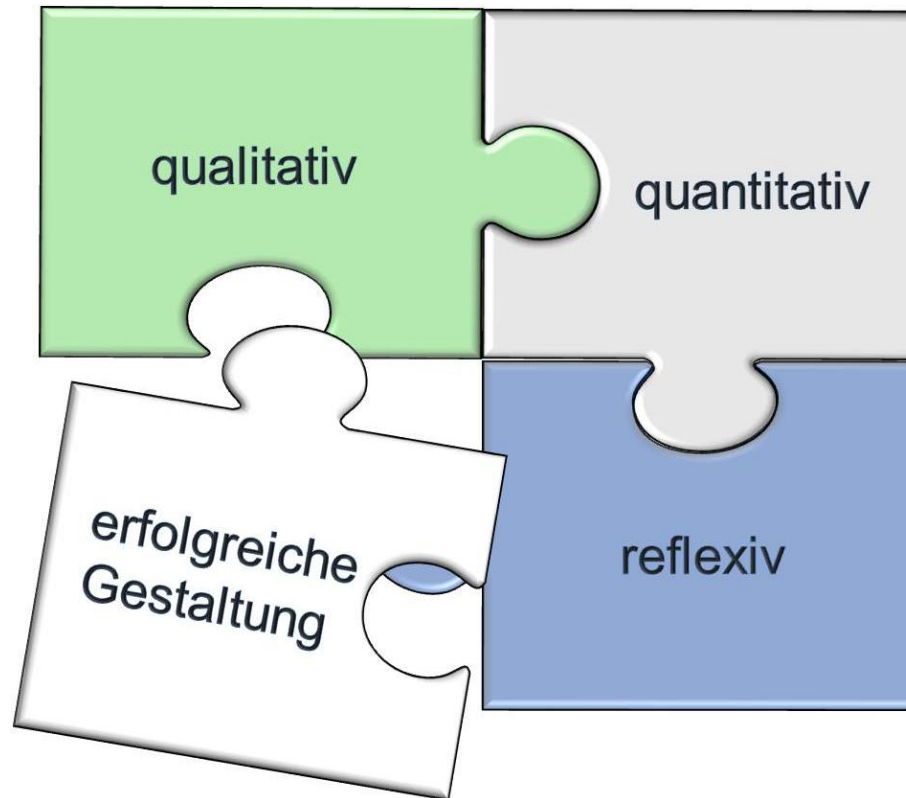
Ergebnisse dazu in einer Broschüre www.lanceo.de

Kernphase des Projekts: Betriebliche Forschung und Gestaltung

6 „Kernunternehmen“

- ▶ Messtechnik – Endress+Hauser Maulburg
- ▶ Pharmaberatung
- ▶ Kommunalverwaltung
- ▶ Marketing und Vertrieb Elektronikgüter
- ▶ Finanzdienstleistungen I
- ▶ Finanzdienstleistungen II

Methodenkombination



Qualitative Methoden (Interviews mit Beschäftigten, FK):

Tiefe und Bedingungsanalyse

Quantitative Methoden (stand. Befragung):

Breite und Vergleichbarkeit

Reflexive Methoden (Reflexionstagebuch, Denkwerkstätten):

Erkenntnis und Gestaltungsansätze

„Reflexive Methoden“ im Projekt Lanceo

- ▶ „*Balance-Tagebuch*“ (Universität Freiburg):
 - ▶ Quantitative Längsschnittbefragung von Beschäftigten
 - ▶ Einen Monat lang, jeweils zu Beginn und Ende der Woche: erwartete und tatsächliche Arbeitssituation
 - ▶ Ziel: individuelle Selbstreflexion des Leistungsbedingungen und des eigenen Handelns *plus* wissenschaftliche Erhebung
- ▶ „*Denkwerkstätten*“ (Cogito-Institut für Autonomieforschung)
 - ▶ Eintägige Workshops zur Diskussion über die eigenen Leistungsbedingungen (Beschäftigte, FK)
 - ▶ Ziel: kollektive Selbstreflexion *plus* Maßnahmenentwicklung

Projektlauf in den Betrieben

Konzeption	Steuerungs- gruppe	Planung, Kick Off
„Soll-Analyse“	Partizipative Leitbildentwicklung: Denkwerkstatt A	
„Ist-Analyse“	Quant. Befragung / Balance- Tagebuch	Qualitative Interviews
Soll-Ist- Abgleich und Gestaltung	Partizipative Maßnahmenentwicklung: Denkwerkstatt B	
Umsetzung	Entscheidung über Umsetzung	Kommunikation der Ergebnisse

Differenzierte betriebliche Gestaltungsfelder

- ▶ Herausforderungen für die Work-Life-Balance zeigen sich in ganz unterschiedlichen betrieblichen Gestaltungsfeldern
- ▶ Daher setzt Lanceo betriebs- und fallbezogen an
- ▶ Aber: Gemeinsamer Rückbezug auf Prinzipien der Leistungspolitik und Leistungssteuerung

Handlungs- und Gestaltungsfelder: aktuelle Herausforderungen für die Work-Life-Balance



**Fragen und Anregungen zur Struktur und
Ablauf des Projekts?**

BA|ANCEORIENTIERTE
LEISTUNGSPOLITIK

Selbstreflexionsrunde als Beschäftigte

- ▶ Was sind *in Ihrer eigenen Arbeit* wesentliche Gründe und Ursachen für Arbeitsbelastungen und Balancierungsschwierigkeiten?
 - ▶ Welche Gründe und Ursachen liegen in *betrieblichen Bedingungen*?
 - ▶ Welche Gründe und Ursachen liegen in *Ihrem eigenen Verhalten*?

Bitte diskutieren Sie in 5er-Gruppen die Gründe und Ursachen und notieren Sie diese auf 3-5 Karten!



Input 2: Gestaltungsgrundsätze für eine „balanceorientierte Leistungspolitik“

- ▶ **Leistungspolitik als Ansatzpunkt und zentrale Stellschraube für Gesundheit und Work-Life-Balance**
 - ▶ *Grundsatz:* Ohne Einbezug der Leistungssteuerung kann die Gestaltung von WLB nicht gelingen
 - ▶ *Elemente*
 - Nicht nur von den Zielen her denken und planen, sondern auch von den Ressourcen und Fähigkeiten
 - Überprüfung von Zielen auf „Leistungsfähigkeit“ – Maßstab menschlicher Leistungsfähigkeit berücksichtigen

- ▶ **Partizipation: *beteiligungorientierte* Leistungspolitik**
 - ▶ *Grundsatz:* ohne die Mitarbeiter/innen geht nichts!
 - ▶ *Elemente:*
 - Beteiligung an der Zieldefinition: nur die Beschäftigten selbst können wissen, was „leistbar“ ist
 - (ständige) partizipative Maßnahmenentwicklung zur Balanceorientierung
 - Institutionalisierung von kollektiven „Reflexionsräumen“
 - Anreiz und Hilfestellung bei individueller Reflexion und Handlungsstrategien

Gestaltungsgrundsätze für eine „balanceorientierte Leistungspolitik“

▶ „Wenn schon, denn schon!“

- ▶ *Grundsatz:* Gesundheits- und Balancierungspotenziale ergebnisorientierter Leistungssteuerung nutzen! Wenn ergebnisorientiert steuern, dann richtig!
- ▶ *Elemente:*
 - Konzentration auf wenige Ziele
 - Verzicht auf Prozessvorgaben und hierarchische Eingriffe
 - Selbständigkeit der Beschäftigten ernst nehmen
 - Unterstützende statt disziplinierende Führung

▶ Spartenpolitik überschreiten!

- ▶ *Grundsatz:* WLB kann nicht als Sparten thema funktionieren, sondern muss ein integrativer Ansatz sein
- ▶ *Elemente:*
 - WLB als Querschnittsfunktion, nicht als Add-on: „Balance-Mainstreaming“
 - WLB muss verankert werden im Controlling/Unternehmenssteuerung, Produktionsplanung usw. – nicht nur im Personalbereich
 - Bei allen neuen Maßnahmen immer präventiv ihre WLB-Tauglichkeit überprüfen

Reflexionsrunde als Experten

- ▶ Wie könnte sich eine balanceorientierte Leistungspolitik umsetzen lassen? Was könnten konkrete *Maßnahmen* sein?
- ▶ Was könnten *Hemmnisse* sein für die Umsetzung einer „balanceorientierten Leistungspolitik“?

Bitte diskutieren Sie in 2 Gruppen die beiden Fragen und notieren Sie die Ergebnisse auf jeweils einer Stellwand!



Zusammenfassung: 3 Schlaglichter fürs Plenum

Was nehmen Sie mit aus dem Meeting zum Thema

- ▶ Wie (gut) lassen sich „äußere Leistungsanforderungen“ und „eigene Ursachen“ von Belastungen und Balancierungsproblemen unterscheiden?
- ▶ Wie kann eine Balanceorientierung in der Leistungspolitik umgesetzt werden?
- ▶ Was sind die größten betrieblichen Hemmnisse für eine „balanceorientierte Leistungspolitik“?

Kontakt:

Dr. Wolfgang Menz

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

089 / 27 29 21 - 55

wolfgang.menz@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de

www.lanceo.de