

Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl

Leistungspolitik und Work-Life-Balance Eine Trendanalyse des Projekts Lanceo

Die wichtigsten Ergebnisse in Kürze:

Arbeit und Leben: Wechselseitige Bereicherung. Aber auch Konflikte – die vor allem mit der Arbeit zusammenhängen

Work-Life-Balance: Nicht mehr „nur“ ein Problem erwerbstätiger Frauen, sondern aller Beschäftigten

Steigender Leistungsdruck bei knappen Personalressourcen: Work-Life-Balance wird zum betrieblichen Problem – flexible Arbeitszeiten alleine sind nicht die Lösung!

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance sind vor allem etwas für Privilegierte: Die Angebote richten sich vor allem an gesuchte Arbeitskräfte

Leistungspolitik mit leistungsorientierter Vergütung? Überall Bewegung, aber kaum klare Trends

„Work-Life-Balance“ in den Betrieben: Entweder ganz spezifisches Gestaltungsthema („Betriebskindergarten“) oder diffuser Oberbegriff – was fehlt, ist ein integrativer Ansatz

Download: www.lanceo.de

Bibliographische Angaben

Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl (2011):
Leistungspolitik und Work-Life-Balance. Eine Trendanalyse des
Projekts Lanceo – Balanceorientierte Leistungspolitik, Freiburg/Mün-
chen/Oldenburg, erhältlich ab März 2011 unter www.lanceo.de.

Impressum

© 2011

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
www.isf-muenchen.de

Redaktion: Frank Seiss, ISF München
Druckversion: Reprocenter Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Layout: Martin Hasieber Kommunikationsdesign, www.mhkd.de
München / Freiburg / Oldenburg im April 2011

Dr. Nick Kratzer
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Straße 9
D-80796 München
Tel +49 89 272921-0
Fax +49 89 272921-60
nick.kratzer@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

Das dieser Broschüre zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln
des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des
Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen FKZ
01FH09102 und weitere gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt
dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.



Inhalt

1. Einleitung	5
2. Das Projekt Lanceo	7
3. Die Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance	9
4. Ausblick: Leistungspolitik und Work-Life-Balance – was tun?	15
5. Literatur	17

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 u.a. 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, demographischer Wandel, wechselhaftere Biographien 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 stei-

genden 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 Flexibilitätspotentiale quasi „natürlich“ begrenzt sind.

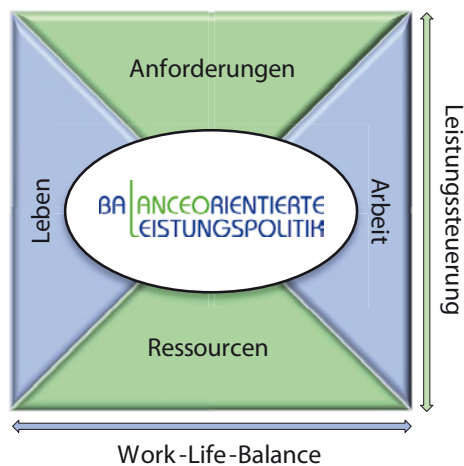
Wer heute nach Antworten auf die Frage sucht, wann das Verhältnis von Arbeiten und Leben ganz allgemein „stimmt“ und was dieses Verhältnis stört – und wie man etwas dafür (oder dagegen) tun kann, der wird sich zunächst um eine Ursachenanalyse bemühen müssen. Denn je nach Ursachenbeschreibung liegen verschiedene 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. Dabei ging es uns nicht um abschließende Antworten – dies bleiben den weitergehenden Untersuchungen vorbehalten –, sondern um eine „Trendanalyse“, um erste Einschätzungen, was das Problem ist und in welche Richtung nach Lösungen zu suchen ist.

Die vorliegende Broschüre präsentiert die Ergebnisse dieser Trendanalyse und damit einen Zwischenstand des Projektes Lanceo – Balanceorientierte Leistungspolitik. Nach einer Kurzinformation zu diesem Projekt (Abschnitt 2) folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativen Analysen im Rahmen eines „Balance-Checks“ (Abschnitt 3). Hier kommen Beschäftigte zu Wort. Im vierten Abschnitt werden dann Befunde aus der qualitativen „Trendscout“-Untersuchung vorgestellt, in der die betriebliche Ebene näher ausgeleuchtet wird. Im abschließenden fünften Abschnitt fassen wir die Ergebnisse zusammen und leiten erste Folgerungen für Gestaltungsansätze ab.

2. Das Projekt Lanceo

Lanceo ist die Kurzbezeichnung für das Projekt „Balanceorientierte Leistungs politik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“, das von August 2009 bis April 2013 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird (Projektträger: DLR / Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen).

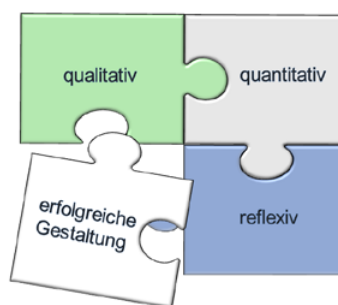


Die Ausgangsthese von Lanceo lautet kurzgefasst: Wenn das Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen in der Arbeit nicht stimmt, dann stimmt auch das Verhältnis von Arbeit und Leben nicht. Welche Anforderungen Unternehmen an ihre Beschäftigten stellen und welche Ressourcen die Beschäftigten zu ihrer Bearbeitung haben, das sind Fragen, die auf dem Feld der betrieblichen Leistungs politik bearbeitet werden. Deshalb steht im Projekt der Zusammenhang von betrieblicher Leistungs politik und Work-Life-Balance im Mittelpunkt. Die zentralen Fragen lauten: Wie verändern sich Leistungsanforderungen und Leistungsbedingungen und mit welchen Folgen für die Beschäftigten und deren Work-Life-Balance? Aber auch: Wie wirken lebensweltliche Veränderungen und Anforderungen auf den Betrieb und mit welchen Folgen für die betriebliche Leistungs politik?

Lanceo untersucht gemeinsam mit Praxispartnern die Bedingungen für eine erfolgreiche Gestaltung einer „balanceorientierten Leistungs politik“ in privatwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Dienstes. Die beteiligten Unternehmen unterscheiden sich nicht nur nach Größe und Branchenzugehörigkeit, sondern auch hinsichtlich der thematischen Schwerpunktsetzung: Die Bandbreite der praktischen Fragestellungen reicht von der Einführung eines neuen Entgeltsys-

tems bis zur Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen.

Die Projektarbeiten erfolgen in mehreren Schritten. Mit einer *Trendanalyse* wird zunächst geklärt, welches die wesentlichen Trends von Leistungs politik und Work-Life-Balance sind: Befragt werden hierzu einerseits Erwerbstätige aus einem überbetrieblichen Sample und andererseits Experten (Personalleitung, Betriebsrat) aus ausgewählten Unternehmen. Ein zweiter Schritt beinhaltet Vertiefungsanalysen in rund sechs Unternehmen: Hier werden quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente (standardisierte Mitarbeiterbefragungen, Interviews und Gruppendiskussionen) mit reflexiven Methoden kombiniert, die den Akteuren die systematische Auseinandersetzung mit den eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen ermöglichen und zugleich der partizipativen Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen dienen. In einem dritten Schritt erfolgt die *Umsetzung* der erarbeiteten Gestaltungsansätze im Betrieb, die wissenschaftlich begleitet und evaluiert wird. Im Ergebnis entstehen gemeinsam entwickelte betriebliche Innovationskonzepte sowie



verallgemeinerbare Analysen, Handlungsanleitungen und „Good-practice-Beispiele“, die für einen breiten Kreis von Unternehmen und Transferpartnern nutzbar gemacht werden.

Lanceo ist ein interdisziplinäres Team aus Sozialwissenschaftlern, Psychologen, Betriebswirten und Philosophen. Beteiligt sind das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München, Cogito – Institut für Autonomieforschung e.V., Berlin, die Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Unternehmerischer Verbundpartner ist die Endress+Hauser GmbH+Co. KG, Maulburg.

Weitere Information zum Projekt unter: www.lanceo.de

3. 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.

3.1 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 folgender Fragenbereiche erfasst:

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 Kompetenzerwerb, positive Gefühle, psychologische Ressourcen)	Positive Auswirkungen des Privatlebens auf die Erwerbsarbeit (durch Kompetenzerwerb, 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 theoretischen Vorüberlegungen zur Erfassung des Zusammenspiels von Erwerbsarbeit und Privatleben und dessen Konsequenzen

sind bei Pangert und Schüpbach (in Druck) näher ausgeführt.

Im Rahmen der Onlinestudie wurde eine Gelegenheitsstichprobe von Erwerbstätigen befragt, welche über die Projekt-Homepage Lanceo, die Homepage der Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Freiburg, E-Mail-Verteiler von Transferpartnern und verschiedene andere Kontakte angesprochen wurden. Als Anreiz wurde die Teilnahme an einem Gewinnspiel angeboten. In die Datenanalysen einbezogen wurden abhängig Beschäftigte mit einer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden pro Woche, welche mindestens 70% der Fragen beantwortet haben. Personen im Studium und in Elternzeit wurden von den Datenanalysen ausgeschlossen.

Ein Blick hinter die Kulissen – Zur Entwicklung des Fragebogens

Als Grundlage für die Erfassung von Konflikten und Bereicherungen dienen das Konzept des Work-Family Conflict von Greenhaus und Beutell (1985) sowie das Konzept des Work-Family Enrichment von Greenhaus und Powell (2006). Zur Messung von Konflikten und Bereicherungen wurden die auf den genannten Konzepten basierenden englischen Messinstrumente von Carlson, Kacmar und Williams (2000) sowie Carlson, Kacmar, Wayne und Grzywacz (2006) ins Deutsche übersetzt und auf den Lebensbereich Privatleben angepasst. Die resultierenden Skalen wurden hinsichtlich testtheoretischer Gütekriterien überprüft.

Die Basis für die Erfassung der Erfüllung von Erwartungen wichtiger Personen in den beiden Lebensbereichen bilden das Konzept der Work-Family Balance von Grzywacz und Carlson (2007) und das zugehörige Messinstrument von Carlson, Grzywacz und Zivnuska (2009). Die Skala wurde ebenfalls ins Deutsche übersetzt, auf den Lebensbereich Privatleben angepasst und hinsichtlich testtheoretischer Gütekriterien überprüft. Zur Erfassung der allgemeinen Lebenszufriedenheit wurde die Skala von Diener, Emmons, Larsen und Griffin (1985) in der deutschen Version von Nübling, Stößel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) eingesetzt.

Bei allen verwendeten Skalen sprechen hohe Werte für eine hohe Ausprägung des erfassten Merkmals.

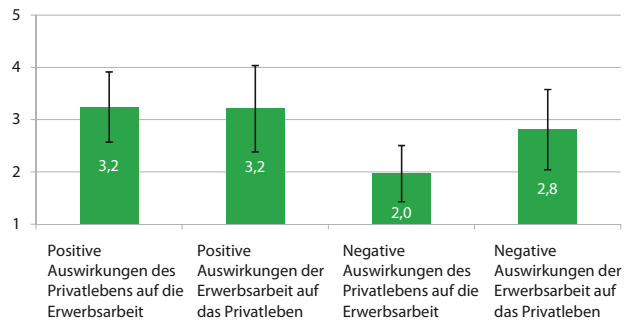
Die resultierende Stichprobe besteht aus 167 abhängig Beschäftigten, darunter:

- 37% Männer, 63% Frauen
- 4% Hauptschulabschluss, 23% mittlere Reife, 13% (Fach-)Abitur, 60% (Fach-) Hochschulabschluss (übrige Angaben fehlen; gefragt wurde nach dem höchsten Bildungsabschluss)
- 75% in einer Partnerschaft lebend
- 56% gemeinsam mit ihrem Partner in einem Haushalt lebend
- 31% gemeinsam mit Kindern in einem Haushalt lebend
- Durchschnittsalter: 36 Jahre
- durchschnittliche Berufserfahrung: elf Jahre
- durchschnittliche vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit: 35 Stunden

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 z. B. erschweren, privaten Verpflichtungen oder Aktivitäten nachzukommen. Gleichzeitig kann die Erwerbsarbeit aber z. B. 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.



Mittelwerte und Standardabweichungen von Konflikten und Bereicherungen (hohe Werte entsprechen hohen Konflikten / Bereicherungen)

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.

Negative Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben	Häufigkeitsverteilung					M	SD
	① trifft gar nicht zu	② trifft wenig zu	③ teils-teils	④ trifft ziemlich zu	⑤ trifft völlig zu		
1. Meine Arbeit hält mich mehr als mir lieb ist von meinen privaten Aktivitäten ab.	10,3	25,5	26,1	26,1	12,1	3,0	1,2
2. Ich muss private Aktivitäten ausfallen lassen, da ich so viel Zeit auf meine beruflichen Verpflichtungen verwenden muss.	14,6	19,5	37,2	18,9	9,8	2,9	1,2
3. Die Zeit, die ich meiner Arbeit widmen muss, hindert mich daran, zu gleichen Maßen privaten Verpflichtungen nachzukommen	23,5	34,3	23,5	13,3		3,2	1,1
4. Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich oft zu erschöpft, um privaten Verpflichtungen / Aktivitäten nachzukommen.	14,5	25,9	32,5	19,9	7,2	2,8	1,1
5. Ich bin oft emotional so ausgelaugt, wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, dass mich das daran hindert, mein Privatleben aktiv zu gestalten.	8,4	29,5	30,1	19,9	12,7	3,0	1,2
6. Durch den ganzen Druck bei der Arbeit bin ich manchmal, wenn ich nach Hause komme, zu gestresst, um die Dinge zu tun, die mir Spaß machen.	8,6	20,4	29,9	27,5	15,0	3,2	1,1

Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der Fragen zu zeit- (Fragen 1 bis 3) und beanspruchungsbasierten (Fragen 4 bis 6) negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben

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

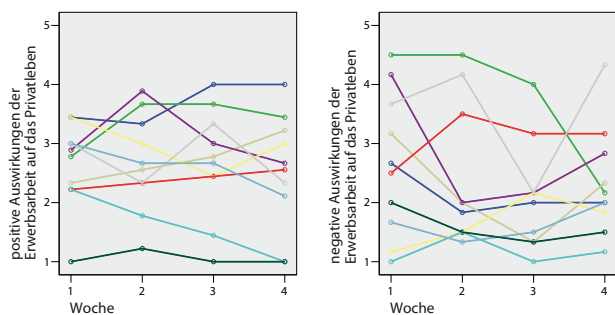
Lange Zeit galt die Vereinbarkeitsproblematik von Erwerbsarbeit und Privatleben vor allem als Problem erwerbstätiger Mütter – resultierend aus der Mehrfachbelastung von Beruf, Familie und Haushalt. Ob und wie Arbeiten und Leben zusammenpassen, ist in dieser Sichtweise daher vor allem eine Frage persönlicher Merkmale. Die Daten des Balance-Checks zeigen aber etwas anderes – und durchaus Überraschendes: Ob negative Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben wahrgenommen werden oder nicht, ist unabhängig von persönlichen Merkmalen. Für die Wahrnehmung eines „work-life-conflicts“ 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 folgender Abbildung exemplarisch anhand einiger Personen dargestellt. Auch die positiven Auswirkungen sind nicht von Woche zu Woche gleich, wenngleich die Schwankungen hier insgesamt geringer ausfallen.



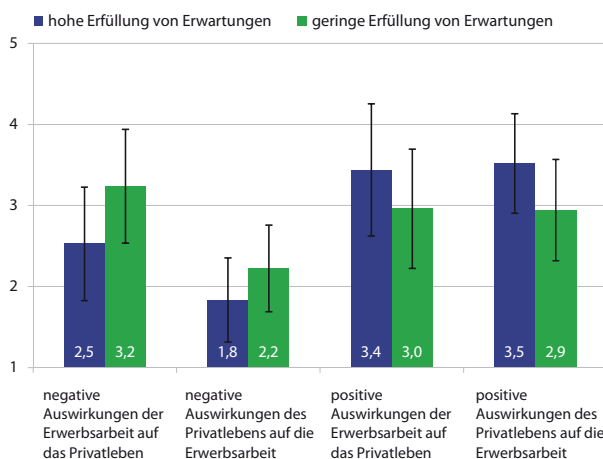
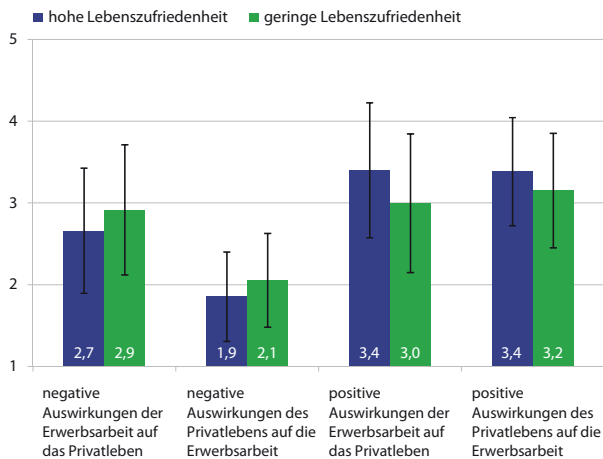
Wöchentliche negative und positive Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben über vier Wochen hinweg für zehn zufällig ausgewählte Befragte

Wiederum zeigt sich ein Zusammenhang zu 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.

Was bringt es, wenn Erwerbsarbeit und Privatleben zusammenpassen?

Lohnt es sich, ein gelungenes Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Privatleben zu fördern? Die Zusammenhangsanalysen im Rahmen des Balance-Checks zeigen: Je höher das Maß an Konflikten ist, desto geringer wird die Lebenszufriedenheit und desto weniger werden Beschäftigte den Erwartungen in Arbeits- und 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.



Vergleich von Konflikten und Bereicherungen bei Beschäftigten mit hoher und geringer Lebenszufriedenheit bzw. hoher und geringer Erfüllung von Erwartungen

3.2 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 (siehe Kasten) 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 (vgl. dazu etwa Kratzer / Nies 2009; Menz 2009; Breisig u.a. 2010; Kesselring / Vogl 2010; Kratzer u.a. 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 (vgl. dazu die Liste der „Veranstaltungen“ auf www.lanceo.de).

Work-Life-Balance und betriebliche Leistungs politik

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 Problem wird (für diese selbst, aber auch für die Unternehmen, siehe unten). Aber: Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Leistungs politik einerseits und der Work-Life-Balance der Beschäftigten andererseits wird

kaum gesehen, zumindest nicht thematisiert. Die Spielräume zur Gestaltung der betrieblichen Leistungs politik werden als nicht sehr groß eingeschätzt. Vielmehr wird Leistungs politik 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 Prozessanfordernisse 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.

Leistungs politik und leistungsorientierte Vergütung: Viel Bewegung, keine klaren Trends

In vielen Unternehmen ist eine intensiviertere Auseinandersetzung mit leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen (kurz: Leistungs entgelten) 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 Leistungs politik*“. 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 Leistungs politik* 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 Leistungs entgelten, 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 Leistungs politik* 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 betrieblichem Kontext der Begriff eine Rolle spielt, dann kommt so Unterschiedliches wie: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mobilität und Telearbeit, Anerkennung und Motivation, demographischer Wandel und Altersstruktur der Belegschaft, Gesundheitsfragen und psychische Belastungen.

Ganz wichtig ist, wie eng oder weit das Thema „Work-Life-Balance“ gefasst wird. Wird Work-Life-Balance eng definiert, dann ist damit vorwiegend das Problem der (zeitlichen) Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemeint. Institutionell geht es dann um eine familienfreundliche Unternehmens-, Zeit- und Personalpolitik, konkret etwa um die Gestaltung von Teilzeitarbeit, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder die Einrichtung eines Betriebskindergartens. Wird Work-Life-Balance umfassender interpretiert, geht es nicht allein um die Frage von Grenzen zwischen zwei Lebensbereichen (und deren Durchlässigkeit), sondern genereller um die Frage des Umgangs mit „Lebensressourcen“ in der Arbeit – dann aber oft ohne Bezugnahme auf konkrete Maßnahmen oder bestimmte Institutionen.

Steigender Leistungsdruck bei knappen Personalressourcen: Work-Life-Balance wird auch zum betrieblichen Problem

Früher war die Herstellung einer gelungenen Work-Life-Balance – was immer darunter verstanden wird – ganz klar eine individuelle Angelegenheit. In der klassischen Wahrnehmung haben nicht die Betriebe ein Problem, sondern die Beschäftigten (die bei der Lösung „ihres“ Problems mehr oder weniger vom Betrieb unterstützt werden). Demgegenüber, das zeigen die Trendscout-Interviews, sind es nun die Betriebe selbst, die sich verstärkt der Work-Life-Balance-Problematik widmen. Auf die Frage, warum sie das tun, gibt es eine ganz zentrale Antwort: Heute haben nicht mehr nur die Beschäftigten ein Problem, sondern auch die Unternehmen. In den Unternehmen macht sich zunehmend bemerkbar, dass die Puffer abgeschmolzen sind. Steigende Leistungsanforderungen und engere Termine auf der einen, reduzierte personelle Ressourcen auf der anderen Seite führen dazu, dass aus einem individuellen Problem schnell ein betriebliches Problem werden kann: Bei dünner Personaldecke und geringen zeitlichen Spielräumen wird jede Einschränkung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft – wegen einer Erkrankung, wegen privater Probleme, wegen Demotivierung o.a. – unmittelbar(er) im Ergebnis sichtbar.

Bei „entgrenzten“ Arbeitsbedingungen beeinflusst nicht nur die Arbeit stärker das Privatleben, sondern auch umgekehrt: Das „Leben“ – mit allem, was dazugehört – spielt im Betrieb eine größere Rolle. Deshalb wird auch das Verhältnis von Arbeit und Leben zunehmend zum Konfliktthema. Anstöße sind etwa überfüllte Arbeitszeitkonten oder „schlechte“ Zufriedenheitswerte bei der Mitarbeiterbefragung.

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance: Vor allem für Privilegierte

Der Zugang zu Work-Life-Balance-Maßnahmen ist selektiv. Sie sind in erster Linie für knappe Arbeitskräfte (Stichwort: Fachkräftemangel) zugänglich, an denen das Unternehmen ein besonderes Interesse hat. In der Konkurrenz um gesuchte Arbeitskräfte (Stichwort: Fachkräftemangel), das war in unseren Interviews ganz deutlich, sehen die Unternehmen Maßnahmen zur Work-Life-Balance als wichtiges Marketingargument.

Gerade für Unternehmen aus dem Bereich „wissensintensive Dienstleistungen“ dient Work-Life-Balance als wichtiges Argument beim Werben um die knappen qualifizierten Fachkräfte. Der Anstoß, Work-Life-Balance zum betrieblichen Thema zu machen, ist damit unter anderem der Situation auf dem Arbeitsmarkt geschuldet. Will man insbesondere hochqualifizierte Angestellte im Unternehmen halten und eine langfristige Perspektive bieten, so dienen Maßnahmen zur Work-Life-Balance auch als Prestigeprojekte.

Die ExpertInnen aus dem öffentlichen Dienst, die wir befragt haben, haben eine andere Sichtweise ins Spiel gebracht: Die Gestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Leben wird nicht (nur) mit arbeitsmarktpolitischer Notwendigkeit begründet, sondern auch mit einer gewissen Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes. Work-Life-Balance ist gewissermaßen ein öffentlicher Auftrag.

Flexible Arbeitszeiten alleine lösen die Probleme nicht!

Viele betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance zielen auf eine umfassende Flexibilisierung der Arbeitszeit. Mit Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit und mobiler Arbeit soll insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden.

Aber: Die flexible Arbeitszeitgestaltung alleine löst nicht das Problem steigender Leistungsanforderungen und knapper Ressourcen. Unter den veränderten Rahmenbedingungen sind die Beschäftigten gefordert, sich selbst so zu organisieren, dass sie mit steigendem Druck zurecht kommen. Folge der Flexibilität kann dann auch sein, dass „ohne Ende“ gearbeitet wird.

4. Ausblick: Leistungspolitik und Work-Life-Balance – was tun?

Die Frage nach der „Work-Life-Balance“ ist mehr als die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Frage danach, wie Arbeiten und Leben so aufeinander bezogen werden können, dass weder der Beruf noch das Privatleben zu kurz kommt, betrifft zwar nicht alle gleichermaßen, aber sie betrifft alle. Und dass dem so ist, hängt – das deuten unsere Ergebnisse an – weniger mit individuellen Merkmalen oder veränderten lebensweltlichen Ansprüchen zusammen, sondern vielmehr mit den Arbeitsbedingungen und den Leistungsanforderungen. Wachsender Zeitdruck, zunehmende Mobilität, Arbeitsunterbrechungen u.a. sind das Problem der Beschäftigten. Aber aus dem individuellen Problem wird zunehmend ein betriebliches Problem – und zwar vor allem dann, wenn die Folgen einer fehlenden Work-Life-Balance im Betrieb wirksam werden, als psychische Überlastung, als Demotivierung, als Erholungsunfähigkeit etc., und die Unternehmen angesichts knapper Personalressourcen kaum Puffer haben, die damit verbundenen Probleme abzufedern.

Kein Wunder also, dass sich in den Unternehmen eine Menge tut: In der Leistungspolitik, aber eben auch im Hinblick auf Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Dabei wird deutlich, dass die betrieblichen Akteure vor zumindest zwei Problemen stehen, die sie noch nicht hinreichend gelöst haben:

Zum einen wird in einigen Interviews durchaus eine Verbindung zwischen betrieblicher Leistungspolitik und Work-Life-Balance hergestellt. Dies findet jedoch (noch) kaum Niederschlag in entsprechenden Gestaltungsansätzen. Dies wiederum hat mit einem zweiten Problem zu tun. Die betriebliche Diskussion zur Verbesserung der Work-Life-Balance steckt in einem Dilemma: Die Umsetzungschancen sind umso größer, je enger das Thema auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fokussiert wird. Dann gibt es – zumindest in einigen der besuchten Unternehmen – relativ klare institutionelle Zuständigkeiten (zuweilen sogar explizite „Work-Life-Balance-Beauftragte“) und sind konkrete Maßnahmen denkbar. Allerdings gilt „Work-Life-Balance“ dann teilweise als „langweiliges“ und nur für Teilgruppen relevantes Thema, als Gestaltungsfeld, das viele aktuell in den Unternehmen diskutierten Fragen (Zeitdruck, psychische Belastungen, ständige Erreichbarkeit, mobile Arbeit etc.) nur am Rande streift.

Breiter gefasst wird „Work-Life-Balance“ zu einem potentiell integrativen Ansatz, der genau die komplexen Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Leistungsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit, zwischen der ganzen Arbeits- und der ganzen Lebenswelt zum Thema hat. Dann aber gibt es keine institutionell Zuständigen mehr, keine integrierten Gestaltungsansätze und noch nicht einmal einen Namen für das Ganze, weil „Work-Life-Balance“ vor allem mit Betriebskindergärten und familienfreundlichen Arbeitszeiten assoziiert wird.

Über vertiefende Untersuchungen zum Zusammenhang von betrieblicher Leistungspolitik und individueller Work-Life-Balance und zu den intervenierenden Faktoren hinaus stellen sich deshalb zwei Hauptaufgaben (vgl. dazu auch Menz / Kratzer 2009): Zum einen gilt es, die betrieblichen Akteure verstärkt für genau diesen Zusammenhang zu sensibilisieren. Das bedeutet, insbesondere die Rolle der betrieblichen Leistungspolitik als Problem, aber eben auch Gestaltungsfeld für eine bessere Work-Life-Balance herauszuarbeiten. Zum anderen geht es darum, ein integriertes Konzept zu erarbeiten, das einerseits einem breiten Begriff von „Work-Life-Balance“ im Sinne eines „stimmigen“ Verhältnisses von betrieblichen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen gerecht wird, das aber andererseits auch die verschiedenen, damit verbundenen Politikfelder (Leistung, Arbeitszeit, Gesundheit u.a.) eines Betriebs systematisch aufeinander bezieht.

5. Literatur

- Breisig, T., König, S., Rehling, M., Ebeling, M. (2010). „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“ Vertriebssteuerung in Banken. edition sigma, Berlin.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62 (10), 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (2), 249-276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), 131-164.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of Work-Family-Enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family-Balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4), 455-471.
- Hauser, A. (2010). Die Dynamik der Life-Domain Balance – Eine Mehrfacherhebung. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität.
- Jurczyk, K., Schier, M., Szymenderski, P., Lange, A., Voß, G. G. (2009). Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. edition sigma, Berlin.
- Jürgens, K. (2006). Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Kesselring, S., Vogl, G. (2010). Betriebliche Mobilitätsregime – Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 117. edition sigma, Berlin.
- Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K., Hinrichs, S. (Hrsg.) (2011). Arbeit und Gesundheit im Konflikt. edition sigma, Berlin.
- Kratzer, N., Nies, S. (2009). Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. edition sigma, Berlin.
- Menz, W. (2009). Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Menz, W., Kratzer, N. (2010). Work-Life-Balance als Gestaltungsaufgabe. Umriss einer balanceorientierten Leistungs politik, in: H. Schwitzer u.a. (Hrsg.): Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik. VSA Verlag, Hamburg.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COP-SOQ). NW Verlag, Bremerhaven.
- Pangert, B., Schüpbach, H. (im Druck). Betriebliche Leistungssteuerung und das Zusammenspiel von Erwerbs- und anderen Lebenstätigkeiten – Das Projekt Lanceo. Tagungsband der 16. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs) vom 11. bis 12. Februar 2011 in Stuttgart.
- Schweiß, S. (2011). Das Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielräumen und Coping im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität.



Projektpartner Lanceo

ISF München

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
Tel.: 089/272921-0; Fax: 089/272921-60
www.isf-muenchen.de

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Institut für Psychologie

Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie
Engelbergerstr. 41
79085 Freiburg
www.psychologie.uni-freiburg.de

Carl von Ossietzky Universität

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik

Professur für Organisation und Personal
26111 Oldenburg
Tel: 0441/798-4180
www.orgpers.uni-oldenburg.de

COGITO

Institut für Autonomieforschung (IfA)

Bouchéstr. 22, 12435 Berlin
Tel.: 030/36444470; Fax: 030/36444473
www.cogito-institut.de

Unternehmenspartner

Endress+Hauser Maulburg

People for Process Automation

Hauptstraße 1
79689 Maulburg
www.pcm.endress.com