

Wolfgang Dunkel

Work-Life-Balance – auch eine Frage der Leistungspolitik

Vortrag auf dem Kongress Pflege 2015
Berlin, 31.01.2015

Die Argumentationslinie des Vortrags

- ▶ Arbeitssoziologische Perspektive auf Work-Life-Balance
- ▶ Branchenübergreifende Forschungsergebnisse zu steigenden Arbeitsanforderungen und ihre gesundheitlichen Auswirkungen auf die Arbeitskräfte
- ▶ Was lernen wir daraus für die Situation in der Pflege?
- ▶ Woran müsste man ansetzen, um die Work-Life-Balance von Beschäftigten positiv zu beeinflussen?

WLB aus arbeitssoziologischer Sicht

- ▶ Work-Life-Balance:
 - ▶ WLB ist letztlich immer ein Produkt der Person
 - ▶ Die Arbeits- und Lebensbedingungen können das Herstellen einer Balance allerdings erheblich erschweren
- ▶ Einflussfaktoren auf die Work-Life-Balance
 - ▶ Gesellschaft / Markt (z.B. Ökonomisierung, Privatisierung)
 - ▶ Organisation (z.B. die Klinik)
 - ▶ Subjekt (etwa die Beschäftigten einer Klinik)
- ▶ Work-Life-Balance umfasst mehrere Dimensionen:
 - ▶ Zeitliche Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - ▶ Balance von Verausgabung und Erholung
 - ▶ Balance notwendiger und sinnerfüllter Tätigkeiten u.a.m.
- ▶ Es geht um die Reproduktion der eigenen Arbeitskraft und des eigenen Lebenszusammenhangs

Work-Life-Balance und Leistungspolitik

- ▶ Leistungspolitik:
 - ▶ Gesamtheit der Strategien, Instrumente und Verfahren, mit denen Unternehmen das Leistungsverhalten ihrer Beschäftigten zu steuern versuchen.
 - ▶ Sie ist darauf ausgerichtet
 - Leistung zu definieren (Was gilt als Leistung?)
 - Leistung zu steuern (Wie soll die Leistung erbracht werden?)
 - zur Leistung zu motivieren (Warum soll Leistung erbracht werden?)
- ▶ Im Fokus dieses Vortrags:
 - ▶ der Zusammenhang von Leistungsanforderungen in der Erwerbsarbeit und Work-Life-Balance
 - ▶ Und hier wiederum insbesondere die Ebene psychischer Belastungen durch Zeit- und Leistungsdruck

Empirische Basis

Befunde aus Untersuchungen des ISF München der letzten 10 Jahre:
Insgesamt 28 Fallstudien aus Industrie, Private Dienstleistungen, Öffentlicher Dienst; rund 525 Interviews mit Mitarbeitern (MA) und Führungskräften (FK)

Schwerpunkt: Qualifizierte und hochqualifizierte Angestellte

Projekt	Fallstudien	MA	FK
Leistung Angestellte (HBS)	9	50	20
PARGEMA (BMBF)	8	130	35
PiA (BMBF)	3	80	25
Lanceo (BMBF)	6	110	25
Zeit- und Leistungsdruck (BAuA)	2	30	20
Gesamt	28	400	125

Methode: qualitative Interviews (im Schnitt 90 Minuten Dauer)

Leistungsfähigkeit und Lebensqualität im Konflikt

*„Also, diese kriminellen Erschöpfungszustände, das ist neu. Dass es sie wegtrazelt, das ist neu. Ich bin ja vor Weihnachten auch zuhause gewesen, ich konnt' einfach nicht mehr“
(Gruppenleiter IT)*

*„Ich habe irgendwann gesagt okay, es geht jetzt nicht mehr weiter. Und ich brauche jetzt einfach Hilfe.“
(Kundenberater Finanzdienstleistungen)*

*„Nein, also der Hauptpunkt ist wirklich Arbeitszeiten hier bei uns, das ist das größte Thema momentan, was uns alle fertig macht. Weil das Privatleben kommt gerade wirklich bei den meisten, die an diesem tollen Projekt dransitzen, einfach viel, viel zu kurz.
(Bauingenieurin)*

Fragestellung

Warum nehmen Arbeitsbelastungen zu ...

- ... obwohl sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahrzehnten insgesamt deutlich verbessert haben
- ... viele Beschäftigte gleichzeitig sagen, dass ihr Job ihnen Spaß macht und
- ... die Unternehmen mehr denn je für Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance tun ...



... weil die Unternehmen sich (selbst)
systematisch überlasten und
... die systematische Überlastung an die
Beschäftigten weiterreichen

Ursachen der „systematischen Überlastung“

„Vermarktlichung“ der Unternehmen: Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik) wird zum internen Steuerungsprinzip

Steuerung der Unternehmen über abstrakte und dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben

- ▶ Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- ▶ Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)

Jedes Jahr mehr, besser, schneller, billiger ...

*„Ich ... höre jedes Jahr von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. ... Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, daß sich die Spirale wieder weiterdreht, wir am Ende des Jahres wieder hören, daß wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig schon am Limit arbeiten.“
(Finanzdienstleistung)*

„Systematische Überlastung“ der Organisation

- ▶ Orientierung am „theoretisch Notwendigen“, nicht (mehr) am „praktisch Machbaren“: Die Unternehmen überlasten sich systematisch selbst durch „unerreichbare“ Ziele.
- ▶ Die „systematische Überlastung“ ist kein Fehler im System, sondern hat selbst System: Definiert wird der „Fortschritt“, den die Organisation erst noch machen muss (und an dem sie gemessen wird) (Druck und Motivation).
- ▶ Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern: Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

Wie aus einem Unternehmensproblem ein Problem der Beschäftigten wird

Drei Schritte der Transformation in ein individuelles Problem:

1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung: Selbststeuerung und „Subjektivierung“

3. Verschränkung von Leistung und Leben

Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft („Entgrenzung“)

Systematische Überlastung

*„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“
(Sachbearbeiter)*

Folgen der systematischen Überlastung

Folgen für die Beschäftigten:

- ▶ Immer mehr, immer schneller: Missverhältnis zwischen quantitativ wachsenden Anforderungen und den vorhandenen Ressourcen
- ▶ Gleichzeitig Unterschiedliches tun müssen: Widersprüchliche Anforderungen (Z.B. Beraten vs. Verkaufen; Qualität vs. Kosten)
- ▶ „Interessierte Selbstgefährdung“ (Klaus Peters): Beschäftigte geraten in Widerspruch zu ihren eigenen Interessen – und in ein Dilemma: Erfolg *oder* Gesundheit, Raubbau *oder* Rückzug ...
- ▶ Gefährdung der Work-Life-Balance
- ▶ „Reproduktionskrise“

Folgen der systematischen Überlastung

Folgen für die Unternehmen:

- ▶ Qualitätsprobleme: Qualität als „Puffer“ der überlasteten Organisation
- ▶ Motivationsprobleme: „Permanentes Ungenügen“
- ▶ Gestaltungsprobleme: Zeit- und Leistungsdruck als Lösung der Probleme einer überlasteten Organisation

Die Besonderheiten in der Pflege quantitativ: Der Stress ist besonders hoch

BAuA-Stressreport 2012: Anforderungen aus Arbeitsinhalt und –organisation: Häufigkeit in Prozent			
Anforderung	Alle Berufe	Gesundheitsberufe	Sozial- und Erziehungsberufe
Verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	58	68	73
Starker Termin- und Leistungsdruck	52	62	52
Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge	50	56	31
Bei der Arbeit gestört, unterbrochen	44	55	43
Sehr schnell arbeiten müssen	39	51	26
Konfrontation mit neuen Aufgaben	39	37	53
Stückzahl, Leistung, Zeit vorgegeben	30	31	28
Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit	16	22	20

Die Besonderheiten in der Pflege qualitativ: Nicht schlimmer, sondern anders?

- ▶ Traditionelle Entgrenzung von Arbeit in Medizin und Pflege:
 - ▶ Besondere Motivation in der Medizin traditionell: Karriere, deshalb überlange Arbeitszeiten ok / professionelle Ethik
 - ▶ Besondere Motivation in der Pflege traditionell: Pflege ist Liebesdienst – oder Gottesdienst / professionelle Ethik
 - ▶ Die Beschäftigten sind also traditionell schon immer intrinsisch motiviert – müssen ihre Motivation mitunter gegen die Organisation aufrecht erhalten

- ▶ Was verändert sich durch
 - ▶ Ökonomisierung (DRG)?
 - ▶ Kosteneinsparung (Abbau von Pflegestellen ohne Reduktion der Aufgaben)?
 - ▶ Beschleunigung (Verkürzung der Liegezeiten)?
 - ▶ Bürokratisierung (Dokumentation / Vernachlässigung patientennaher Tätigkeiten)?
 - ▶ Privatisierung?
 - ▶ Wettbewerb zwischen den Kliniken um Patienten und Personal?

Balanceorientierte Leistungspolitik – wie könnte das gehen?

Betriebliche Gesundheitsförderung:

- ▶ Beschäftigte leistungsfähiger machen
- ▶ Aber wohl nicht genug: „Der Ball liegt dann wieder bei mir“
- ▶ Bei Misserfolg: Beschäftigte sind in doppelter Hinsicht „selber schuld“

Neue Ansätze (weiter)entwickeln:

- ▶ Widersprüche in Bewegung bringen: Betriebliche Projekte anstoßen
- ▶ Beschäftigte stärker einbeziehen: „Partizipatives Gesundheitsmanagement“
- ▶ Leistungs- und Gesundheitspolitik verbinden: „Balanceorientierte Leistungspolitik“

Also: Arbeitsbedingungen grundlegend verbessern.

Aber: Einfach ist das nicht.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Kontakt

Dr. Wolfgang Dunkel

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel. 089 / 272921–0

wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de