

Nick Kratzer
Wolfgang Menz
Barbara Pangert *Hrsg.*

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze

 Springer VS

Nick Kratzer
Wolfgang Menz
Barbara Pangert *Hrsg.*

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze



Springer VS

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Nick Kratzer • Wolfgang Menz
Barbara Pangert (Hrsg.)

Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik

Analysen und Gestaltungsansätze

Herausgeber

Nick Kratzer
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. (ISF)
München, Deutschland

Barbara Pangert
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Deutschland

Wolfgang Menz
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. (ISF)
München, Deutschland

Das diesem Buch zugrundeliegende Vorhaben „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs- politik. Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) unter den Förderkennzeichen 01FH09102, 01FH09103, 01FH09104, 01FH09105, 01FH09106 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

ISBN 978-3-658-06345-0

ISBN 978-3-658-06346-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-06346-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Cori Antonia Mackrodt, Monika Kabas

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

Vorwort..... 9
Volker Schütte

Vorwort der Herausgeber..... 11
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung..... 13
Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Teil I:

Balanceorientierte Leistungspolitik: Trend- und Querschnittsanalysen

Trendanalyse: Leistungspolitik und Work-Life-Balance..... 41
Nick Kratzer, Sarah Nies, Barbara Pangert, Gerlinde Vogl

Work-Life-Balance – auch eine Frage der Leistungspolitik!..... 57
Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

Arbeitssituation, individuelles Handeln und Work-Life-Balance..... 77
Der Einfluss von Arbeitssituation und individuellen
Handlungsstrategien auf die Passung von Lebensbereichen
Barbara Pangert, Nina Schiml, Heinz Schüpbach

Avantgarde im Kreuzfeuer?..... 123
Vereinbarkeitsarrangements weiblicher Führungskräfte
Thomas Birken

Teil II:**Gestaltungsfelder einer balanceorientierten Leistungspolitik**

Wenn die Lebenswelt den Takt vorgibt	143
Pflegende Beschäftigte und das Problem der Alltagsorganisation <i>Wolfgang Dunkel</i>	
Zuhause – unterwegs – beim Kunden	171
Wenn die Arbeit viele Orte hat <i>Gerlinde Vogl, Nick Kratzer</i>	
Leistungsentgelt und Work-Life-Balance	193
Zusammendenken, was (bislang nicht) zusammengehört <i>Thomas Breisig, Nick Kratzer</i>	
Einfluss leistungsorientierter Vergütung auf die Work-Life-Balance	215
Ein Fallbeispiel <i>Wilfried Köning, Susanne Müller</i>	
Wenn allein der Erfolg zählt	233
Belastungen und Work-Life-Balance in den Finanzdienstleistungen <i>Wolfgang Menz, Sarah Nies</i>	
Reduzierung psychischer Fehlbelastung trotz Erfolgsorientierung?	275
Zur Problematik von Gestaltungsvorschlägen am Beispiel des Cogito-Vorschlags im Rahmen von Lanceo <i>Jürgen Laimer</i>	

Teil III:**Balanceorientierte Leistungspolitik: Untersuchungsansatz und Methoden**

Quantitativ, qualitativ, reflexiv	299
Partizipationsorientierte Forschung und Gestaltung – eine Einführung in den Mixed-Methods-Ansatz des Projekts Lanceo <i>Wolfgang Menz, Nick Kratzer</i>	
Der Balance-Check	313
Erfassung des Zusammenspiels von Erwerbsarbeit und Privatleben <i>Barbara Pangert, Nina Schiml, Heinz Schüpbach</i>	
Das Balance-Tagebuch	327
Messung und Intervention zugleich? <i>Nina Schiml, Barbara Pangert, Heinz Schüpbach</i>	
Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse	337
<i>Wolfgang Menz, Nick Kratzer</i>	
Denkwerkstätten als reflexive Methode.....	355
„Jeder muss selber herausfinden, was gut für ihn ist ... aber keiner kann es alleine!“ <i>Jörg Stadlinger, Wolfgang Menz</i>	
Autorinnen und Autoren	375

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.

Vorwort der Herausgeber

Am Projekt „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs politik“ 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 Transfer tagungen 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 Leistungspolitik 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

Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung

Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance

Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert

1 Einleitung

In der Wissenschaft wird das Konzept der „Work-Life-Balance“ häufig kritisiert, weil es irreführend und unscharf ist: Es unterstellt eine klare Trennung von „Arbeiten“ und „Leben“, die es so wohl nur selten gibt – schließlich wird im Privatleben ja auch gearbeitet und im Arbeitsalltag auch „gelebt“ (etwa Ulich/Wülser 2005, S. 317f.). Und es ist nicht wirklich geklärt, was mit diesem Konzept gemeint ist: Geht es „nur“ um die zeitliche Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben oder geht es um das „ganze Leben“, um alle Dimensionen, die die Lebensqualität ausmachen? Die erste Version setzt am Diskurs zum Verhältnis von Familie und Beruf an und richtet sich in der Regel vor allem auf erwerbstätige Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern. Die zweite Version dockt dagegen am „Wellness“-Konzept an, einem umfassenderen, auf Wohlbefinden und Gesundheit bezogenen, Männer wie Frauen ansprechenden Konzept des aktiven, erfüllten und gesunden Lebens.

Ungeachtet aller Unbestimmtheit und wissenschaftlichen Kritik erfreut sich das Konzept der „Work-Life-Balance“ einer immensen Popularität, die in einer Flut von Zeitschriftenartikeln, Büchern, Fernsehsendungen, Seminarangeboten etc. zum Ausdruck kommt. Diese Popularität zeigt nicht nur, dass ein ausgewogenes Verhältnis von (Erwerbs-)Arbeit und (Privat-)Leben ein gesellschaftlich hochbewertetes Ziel ist. Sie bringt auch zum Ausdruck, dass es mit der „Work-Life-Balance“ nicht zum Besten steht. Im „Stressreport“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geben 41 Prozent der befragten Erwerbstätigen an, Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zu haben – Tendenz steigend (Lohmann-Haislah 2012, S. 50). Vereinbarkeit ist dabei eine Frage der Zeit, aber auch der (vor allem psychischen) Beanspruchungen in der Arbeit, wie die Ergebnisse des IGA-Barometers 2013 zeigen: 18 Prozent der befragten Erwerbstätigen sagen aus, dass sie private Aktivitäten ausfallen lassen, da sie so viel Zeit auf ihre beruflichen Verpflichtungen verwenden müssen, und 23 Pro-

zent berichten, dass sie oft zu erschöpft sind, um privaten Verpflichtungen nachzukommen, wenn sie von der Arbeit nach Hause kommen (Pangert et al. 2014).

Solche Befunde spiegeln eine zunehmend „stressigere“ Arbeitswelt wider. Studien zeigen, dass ganz offensichtlich die Anforderungen häufig die vorhandenen Ressourcen übersteigen: 65 Prozent aller Beschäftigten geben an, zu viel Arbeit zu haben (Techniker Krankenkasse 2013, S. 18). Und zu viel Arbeit hat (zumindest) zwei Konsequenzen: Es steigt die Arbeitsintensität – knapp 60 Prozent aller Beschäftigten sagen, dass sie gleichzeitig verschiedenartige Arbeiten betreuen müssen – und ebenso der Termin- und Leistungsdruck, unter dem mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen leiden (Lohmann-Haislah 2012, S. 36). Angesichts der in den letzten Jahren stark ansteigenden psychischen Erkrankungen (vgl. dazu etwa DAK 2013), deren Ursachen nicht nur, aber ganz klar *auch* im zunehmenden Arbeitsstress liegen (Techniker Krankenkasse 2013), ist die Rede von einer „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011).

Und so hat die Diskussion zur gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit zwei Pole: Am negativen Ende droht die Erschöpfung, der „Burn-out“. Und den positiven Pol markiert die im Konzept der „Work-Life-Balance“ gebündelte Hoffnung auf ein Leben in Balance, auf ein aktives, erfülltes Leben, in dem Leistungsfähigkeit und Lebensqualität im Einklang sind. Aber dieses Leben in der Balance entsteht eben nicht „von selbst“, sondern muss bewusst und gezielt gestaltet werden. Und dies ist – ganz im Sinne einer „individualisierten“ Gesellschaft (Beck 1986) – zunehmend Aufgabe jedes/r Einzelnen (vgl. dazu etwa auch Jurczyk et al. 2009). Der Adressat vieler Ratgeber sind Individuen, die Beruf, Karriere, Kinder und eigene Bedürfnisse in ein für sie stimmiges Verhältnis bringen müssen oder wollen.

Unterstützung erhalten sie dabei zunehmend von den Unternehmen. Es gibt wohl mittlerweile kaum noch ein größeres Unternehmen, das nicht in der einen oder anderen Form Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben anbietet – und damit auch mehr oder weniger explizit für sich wirbt (vgl. dazu BMFSFJ 2013). Die Maßnahmen reichen von infrastrukturellen Leistungen (Betriebskindergärten etc.) über arbeitsorganisatorische Optionen (vor allem zur Arbeitszeit) und den Ausbau des Gesundheitsmanagements bis hin zu Beratungsangeboten, die die Kompetenzen von Beschäftigten zur Gestaltung ihrer „Work-Life-Balance“ erhöhen sollen (z.B. Seminare zum Zeitmanagement).

Aber woran liegt es dann – wenn doch so viel getan wird –, dass ein erheblicher Anteil der Erwerbstätigen über Vereinbarkeitsprobleme klagt und viele der Job so mitnimmt, dass Gesundheit oder private Bedürfnisse leiden?

Eine erste Erklärung setzt an der (unzureichenden) *Verbreitung* von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance an: Viele Unternehmen küm-

mern sich mittlerweile darum, dass Erwerbsarbeit und Privatleben, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität im Einklang sind – aber eben längst nicht alle, und auch längst nicht alle in einem umfassenden und ausreichenden Maße. So zeigen Untersuchungen etwa, dass Maßnahmen in den Unternehmen häufig „exklusiv“ sind, sich also vor allem auf bestimmte Belegschaftsgruppen richten (etwa Ryan/Kossek 2008). Zudem gibt es einen „Talk-Action-Gap“ – Maßnahmen dienen oft mehr dem Marketing als tatsächlich der Work-Life-Balance-Förderung. Auch die Betriebsgröße spielt eine Rolle: Je größer das Unternehmen, desto eher werden Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance implementiert (Achter Familienbericht, S. 121).

Eine andere Erklärung fragt nach der *Wirksamkeit* von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und „Leben“ bzw. Gesundheit. Es ist ja nicht automatisch so, dass betriebliche Maßnahmen auch wirklich die Problemlagen treffen und entsprechend der Zielsetzung wirksam sein können. So konstatieren Heiden und Jürgens, dass von den Beschäftigten Überlastung als zentrales Problem wahrgenommen wird, dass viele Maßnahmen aber gerade nicht auf die Reduzierung von Überlastung zielen und damit nicht nur an Wirksamkeit einbüßen, sondern auch an Akzeptanz: „Anstatt die entscheidende Quelle von Überlastung zu thematisieren, konzipieren die Akteure Initiativen und Projekte, die an den Reproduktionsinteressen der Beschäftigten vorbei laufen ...“ (Heiden/Jürgens 2012, S. 264).

Und tatsächlich ist angesichts des Zusammenhangs von zunehmendem Arbeits- und Leistungsdruck auf der einen und negativen Folgen für Privatleben und Gesundheit auf der anderen Seite doch sehr auffällig, dass die Gestaltung der *Leistungsbedingungen* selbst in der Regel nicht Gegenstand betrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist (Kratzer et al. 2011; BMFSFJ 2013). Die betrieblichen Maßnahmen zielen, wenn man so will, auf die Symptome, aber nicht auf die Ursachen. Die Frage nach einem ausgewogenen Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben ist aber eben nicht nur eine Frage des individuellen „Balance-Akts“ und nicht nur eine Frage betrieblicher Unterstützung, sondern auch eine Frage der Arbeitsbedingungen und der Leistungsanforderungen.

Damit kommt ein betriebliches Politik- und Gestaltungsfeld ins Spiel, das bislang im Hinblick auf die Förderung der Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ kaum eine Rolle spielt: die betriebliche *Leistungspolitik* (vgl. dazu ausführlicher den Beitrag von Kratzer, Menz und Pangert in diesem Band, S. 55ff.). Dabei wäre es eigentlich naheliegend, Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme oder Belastungsfragen auch im Bereich der Leistungspolitik zu suchen. Denn hier werden die Leistungsanforderungen und -bedingungen definiert, also Zielvorgaben, Termine, Qualitätskriterien, Kostenrahmen, aber auch Zeitbudgets und Personal-