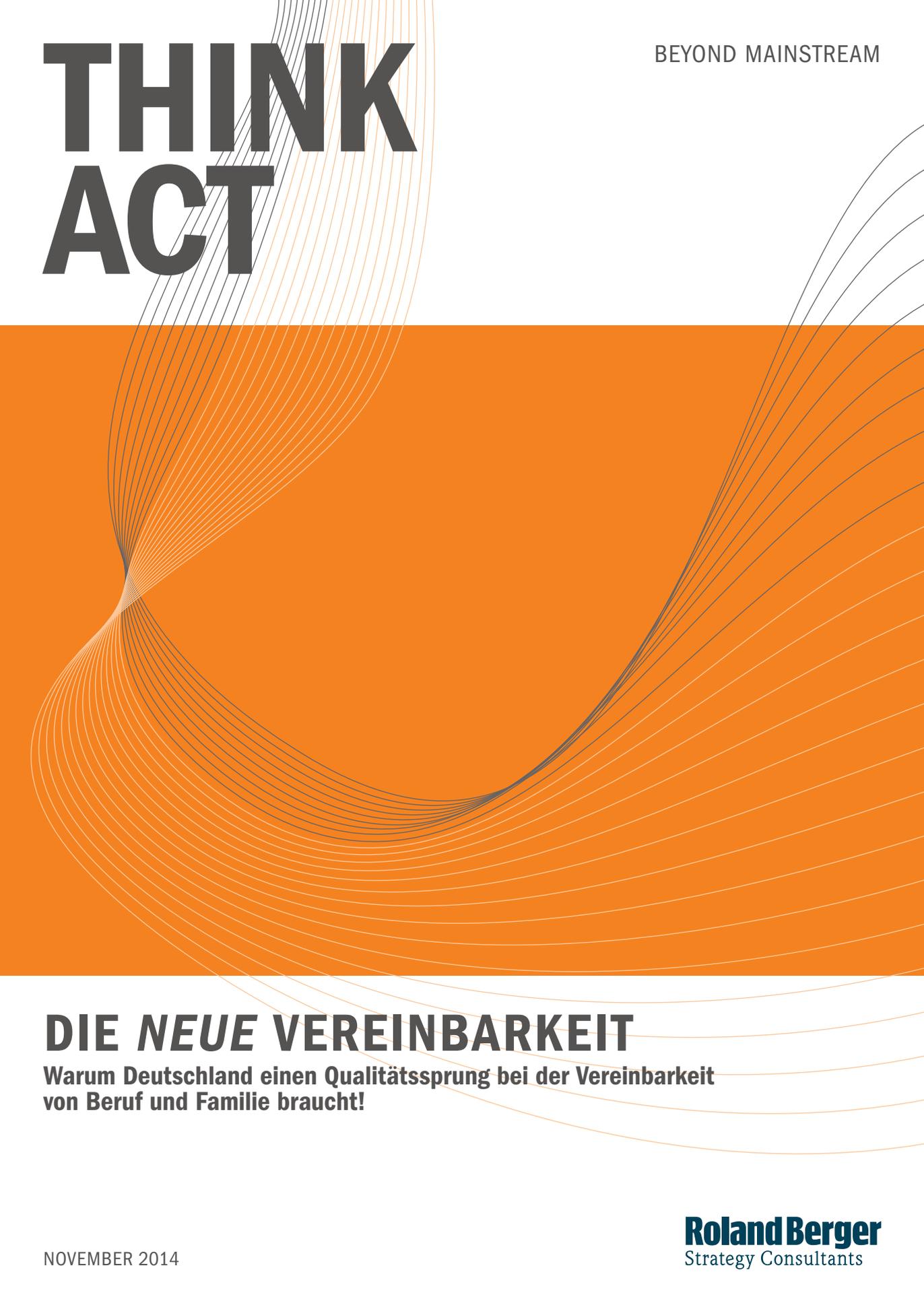


THINK ACT



BEYOND MAINSTREAM

DIE *NEUE* VEREINBARKEIT

**Warum Deutschland einen Qualitätssprung bei der Vereinbarkeit
von Beruf und Familie braucht!**

NOVEMBER 2014

Roland Berger
Strategy Consultants

DIE GROSSEN 3

Väter·ori·en·tie·rung

Die Unternehmen entdecken das steigende Interesse der Männer an der Vereinbarkeit – mit dem Wandel und attraktiven Angeboten tun sich viele in der Praxis bisher schwer.

S. 9

In·di·vi·du·a·li·sie·rung

Vor allem junge Berufseinsteiger fordern, dass sich der Job in die Lebensplanung einfügen muss. Die Antwort der Personalmanager kann nur in noch mehr Flexibilisierung liegen.

S. 15

Part·ner·schaft·lich·keit

Der Wunsch von Eltern, dass beide vollzeitnah arbeiten und sich die Familienarbeit fair teilen, geht bisher zu selten in Erfüllung. Ein Experte analysiert die Lage.

S. 18



Die Zukunft
der Vereinbar-
keit – das sagen
andere!
S. 10

Der lange Weg. Deutschlands Wirtschaft ist in gut zehn Jahren sichtbar familienfreundlicher geworden. Unternehmen und Beschäftigte sind gut vorangekommen. Einen weiteren Schub braucht die Vereinbarkeit gleichwohl.

Die familienfreundliche Unternehmenspolitik blickt auf eine beeindruckende Erfolgsgeschichte zurück. Innerhalb einer Dekade ist das vermeintlich persönliche Problem, wie Kinder und Karriere unter einen Hut zu bringen seien, zu einer großen und wichtigen gesellschaftlichen Fragestellung geworden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird inzwischen breit, intensiv und mit Leidenschaft diskutiert – vor allem aber: Es werden Lösungen gefunden und etabliert.

Familienfreundlichkeit ist in der deutschen Prioritätenskala weit nach oben gerückt – die Politik behandelt sie nun als Topthema, die Unternehmen machen sie inzwischen zur Chefsache auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene. Und was sich als wichtiger Erfolgsfaktor erweist: Sie tun es Hand in Hand.

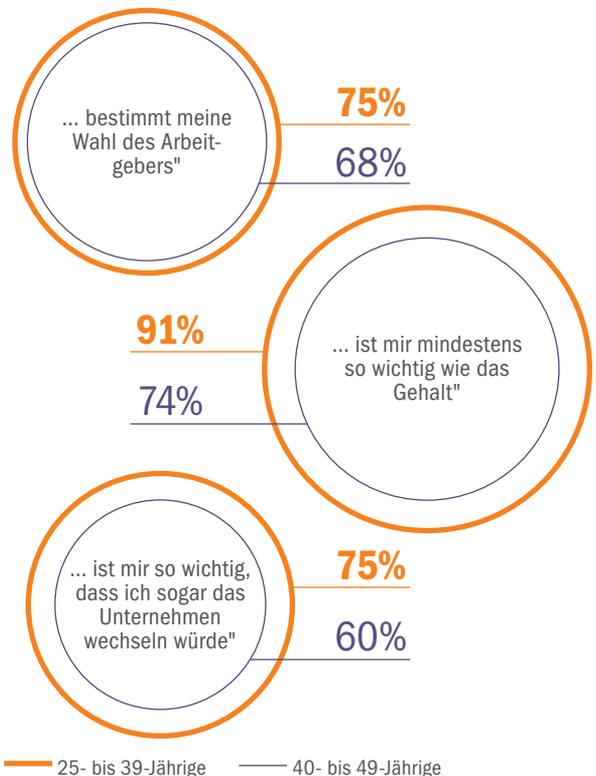
Für die Beschäftigten ist die Aufgeschlossenheit eines Unternehmens für den alltäglichen Spagat, den Eltern zwischen Job und Familienarbeit leben, im Zeitverlauf zu einem ganz zentralen Thema bei der Arbeitgeberwahl geworden. Die Familienfreundlichkeit der Firma bestimmt die Zufriedenheit im beruflichen Umfeld wesentlich mit – und sie motiviert, den Job zu wechseln, wenn andere hier mehr bieten. **A**

Ende der 1990er Jahre konnte Bundeskanzler Gerhard Schröder die Familienpolitik noch als "Gedöns" abtun, ohne dass viel passierte. Eine ähnliche Äußerung

A

SO TICKEN DIE BESCHÄFTIGTEN

Aussage: "Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens ...
[Zustimmung]

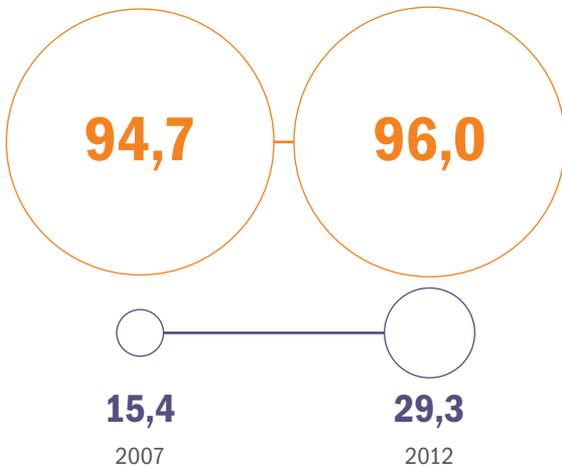


Quellen: GfK; Roland Berger

B

SO WIRKT DIE POLITIK

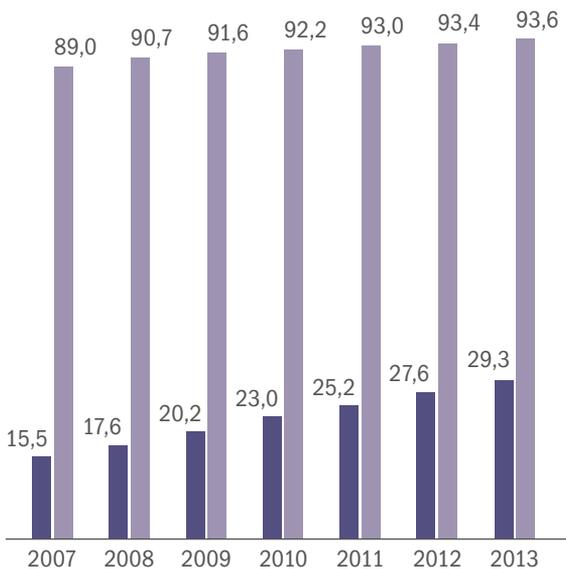
Mehr neue Männer – Elterngeldbezug von Müttern und Vätern, deren Kinder im jeweiligen Jahr geboren wurden [%]



○ Väter ○ Mütter

Quelle: Destatis

Mehr Möglichkeiten für Eltern – Kinder in Kindertagesbetreuung [%]



■ Unter 3 Jahren ■ 3 Jahre bis Schulanfang

Quelle: Destatis, jeweils zum Stichtag 1. März

würde heute ganz sicher eine Welle der Empörung auslösen, denn 71 Prozent der Eltern mit minderjährigen Kindern zählen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu den wichtigsten politischen Aufgaben überhaupt.

In der Politik hat sich die Familienfreundlichkeit von Wirtschaft und Gesellschaft zu einem wichtigen Ziel entwickelt. Die Gesetzesreformen, Projekte, Programme und Modelle sind zahlreich. Zu den viel beachteten und alles in allem erfolgreichen Vorstößen gehören das 2007 eingeführte Elterngeld mit den sogenannten Vätermo-naten und der seit August 2013 geltende Rechtsanspruch auf einen Krippenplatz, der die Betreuungs-landschaft schon weit vor dem Stichtag positiv verändert hat. **B**

Die Unternehmen haben sich bewegt und einen beeindruckenden Paradigmenwechsel vollzogen. Ihre Lern- und Aktionskurve ist hoch – wie der Zehnjahresvergleich zeigt. **C** Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung kam in einer Umfrage 2003 noch zu dem ernüchternden Ergebnis, dass eine vereinbarkeitsbewusste Personalpolitik von einer Minderheit der Unternehmen als strategisches Managementinstrument begriffen wird: Lediglich zehn Prozent der Befragten gaben an, dass sie den Ausbau von familienfreundlichen Maßnahmen erwägen. Die Missachtung des Themas wird sich heute kein Unternehmen mehr erlauben. So ist denn auch der Anteil der Firmen, die ihrer Belegschaft keinerlei Angebote zur Vereinbarkeit unterbreiten, inzwischen vernachlässigbar klein. Andere dagegen engagieren sich weit über das Mindestmaß hinaus und setzen neue Standards.

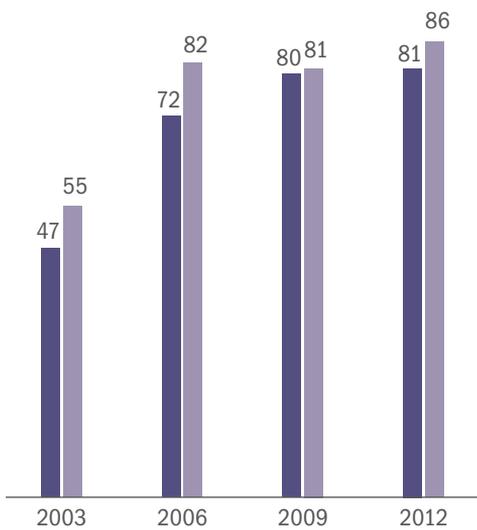
Der Flughafenbetreiber Fraport AG hat schon experimentiert, als Familienfreundlichkeit noch gar nicht so hieß. Bereits Ende der 1980er Jahre startete das Unternehmen die ersten flexiblen Arbeitszeitmodelle für weibliche Mitarbeiter. Es war der Versuch, die hohen Fehlzeiten zu senken, die ganz offensichtlich auf Engpässe in der Kinderbetreuung zurückgingen. Seitdem ist die Angebotspalette stetig gewachsen – von A wie Ad-hoc-Betreuung für Mitarbeiterkinder bis zwölf Jahre, über L wie Lebensarbeitszeitkonten bis V wie Väternetzwerk. Mit dieser Erfahrung im Rücken hat es Gewicht, wenn ein Fraport-Personalmanager sagt:

C

SO DENKEN UND HANDELN DIE UNTERNEHMEN

NEUES BEWUSSTSEIN

Geschäftsführer und Personalverantwortliche, die der Familienfreundlichkeit einen hohen Stellenwert einräumen [%]

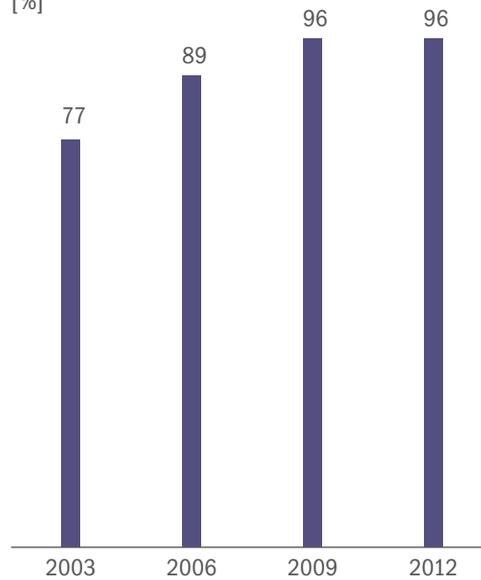


■ Für das Unternehmen ■ Für die Beschäftigten

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013

NEUE INSTRUMENTE

Unternehmen mit Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung und Telearbeit [%]



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013

NEUER BEDARF

Aussage: "Vereinbarkeitsangebote der Unternehmen werden künftig noch stärker von Vätern nachgefragt" - Einschätzungen von Personalverantwortlichen



Quelle: BMFSFJ mit Bundesverband der Personalmanager (BPM), Umfrage unter 1.737 Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen, Oktober 2014



Ein Schlaglicht auf ... die Fraport AG!

Familienfreundlichkeit ganz konkret. Vier Fragen an CHRISTIAN MEYER, stellvertretender Leiter des Bereichs Diversity und Soziales

Sie sind als Unternehmen schon vor Jahren eingestiegen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern – und zeigen weiter viel Engagement. Was motiviert Sie? CHRISTIAN MEYER: Unsere Beschäftigten und ihre Wünsche. Die Ansprüche von Frauen und Männern an uns als Arbeitgeber sind über die Jahre deutlich gestiegen. Jüngere Beschäftigte können sich in Zukunft aussuchen, wo sie arbeiten. Eine gute Bezahlung allein reicht da nicht mehr. Es geht auch darum, als attraktiver Arbeitgeber zu punkten. Wenn die Beschäftigten Flexibilität verlangen, muss das Unternehmen diese auch bieten. Wir gehen davon aus, dass zwischen 35 und 50 Prozent unserer Belegschaft in den nächsten Jahren Zeit für die Kindererziehung oder Pflege braucht.

Welche Entwicklung beim Thema Vereinbarkeit überrascht Sie am meisten? Ganz klar – die Entwicklung der Väter. Ich hätte vor zehn Jahren nicht gedacht, dass sie sich so stark in das Thema Familie einbringen wollen. Heute nehmen Männer immer öfter ganz bewusst ihre Rolle als Vater wahr, mit allen

Pflichten und der Verantwortung, die dazugehört. Sie wollen sich in der Familie engagieren und brauchen dafür zunehmend Freiräume, die sie auch einfordern. Wir sehen, dass immer mehr Männer Elternzeit beantragen. Und sie fragen uns auch immer häufiger nach konkreten Tipps zur Balance von Familie und Beruf.

Warum zahlt sich Familienfreundlichkeit auch für das Unternehmen aus? Weil es messbare Effekte gibt, etwa den Rückgang der Fehlzeitenquoten. Wir denken das Thema allerdings aus einer anderen Richtung: Wie würde es aussehen, wenn wir all unsere familienfreundlichen Angebote nicht hätten? Wir stünden deutlich schlechter da, weil unsere Beschäftigten weniger motiviert wären, weniger Qualität liefern würden – und wir einige von den Besten ziehen lassen müssten, weil wir denen nicht modern und flexibel genug wären.

Was steht bei Ihnen als nächstes großes Thema auf der Agenda Familienfreundlichkeit? Ich sehe als nächste große Herausforderung,

die Vereinbarkeit über alle Lebensphasen hinweg zu realisieren. Nur mal eine Problemstellung herausgegriffen: Wie schafft es eine Führungskraft für ein großes Team von 500 Personen, den Überblick über 500 Lebenslagen zu behalten? Unsere Personalreferenten agieren daher schon länger als persönliche Berater im festen Tandem mit den Führungskräften. Wir fragen uns aber, was noch nötig ist für flexibles und familienfreundliches Management. Neue Informations- und Kommunikationskanäle? Neue Ansätze und neue Spielräume für die Zusammensetzung der Teams? Wir werden in nächster Zeit an intelligenten Lösungen basteln.

AUSZUG DER FAMILIENFREUNDLICHEN ANGEBOTE BEI FRAPORT

Servicestelle Familienberatung

Kinderkrippe und Ad-hoc-Betreuung für Mitarbeiterkinder im Alter zwischen ein und zwölf Jahren, von 6 bis 22 Uhr an 365 Tagen im Jahr

Diverse Arbeitszeitmodelle: Gleitzeit, Teilzeit, Altersteilzeit, flexible Schichtpläne, Telearbeit, Jobsharing, Arbeitszeitaustauschbörse, Einzeldienstpläne, Wunschdienstpläne im Schichtdienst, Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte, Jahres- und Lebensarbeitszeitkonto, Zeitwertpapier

Weiterbildungen und Wiedereinstiegsangebote für Beschäftigte in Elternzeit

Väternetzwerk: ab 2015 in Kooperation mit der Väter gGmbH, Beratung, Information, Austausch und Schulungen für Väter zu allen Aspekten des Familienlebens

Familienfreundlichkeit sei immer eine Win-win-Situation für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Der Druck der Beschäftigten ist sicher ein wesentlicher Faktor, der die Unternehmen für eine intelligente betriebliche Familienpolitik sensibilisiert und zu entsprechenden Angeboten und Aktionen geführt hat. Die Personalverantwortlichen haben inzwischen registriert, dass die Ankündigung von Angestellten, für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber zu wechseln, durchaus ernst gemeint ist. Gut ein Viertel der berufstätigen Eltern hat deshalb mindestens schon einmal eine neue Stelle angenommen.

Die Bereitschaft der Unternehmen zu handeln, ist darüber hinaus durch weitere Entwicklungen gestärkt worden. **Vier Trends** sind wesentlich.

1. DER DEMOGRAFISCHE WANDEL WIRD IMMER SPÜRBARER

Durch die schrumpfende und alternde Erwerbsbevölkerung verschärft sich seit einigen Jahren der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Demografisch bedingt verliert Deutschland aktuell pro Jahr 250.000 bis 300.000 potenzielle Erwerbspersonen. Prognosen gehen davon aus, dass der strukturelle Mangel an Arbeitskräften im Jahr 2030 bei etwa 5,5 Millionen Menschen liegen wird. Selbst eine hohe Zuwanderung wird diese Lücke nicht schließen können. Unternehmen müssen Eltern Perspektiven bieten, damit diese nach der Geburt des Kindes problemlos wieder einsteigen können – und am besten möglichst schnell.

2. FAMILIENFREUNDLICHKEIT ZEIGT IHR POTENZIAL IM AUF UND AB DER KONJUNKTUR

Auf die Wirtschaftskrise 2008 haben die deutschen Unternehmen so vorausschauend wie selten zuvor in Abschwungphasen reagiert – statt Fachkräfte zu entlassen (die dann beim womöglich schnell einsetzenden Konjunkturaufschwung fehlen), haben sie die Belegschaften durch maximale Ausnutzung aller Flexibilisierungsmöglichkeiten weitgehend an Bord gehalten. Es zeigte sich, dass Familienfreundlichkeit mehr Beweglichkeit bedeutet. Angebote wie Vier-Tage-Woche, Arbeitszeitkonto oder Jobsharing ermög-

lichen es dem Unternehmen, in Schwächephasen über flexible Kapazitäten "atmen" zu können. So haben die Unternehmen durchweg positive Erfahrungen mit familienfreundlichen Angeboten gemacht und dazu verlässliche Routinen entwickelt – die auch nach der Krise beibehalten wurden.

3. DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE RATIONALITÄT SETZT SICH DURCH

Verschiedene Studien haben aufgezeigt, dass Investitionen in Vereinbarkeitsangebote nachweisbare quantitative und qualitative Effekte haben – weil sie Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation reduzieren, die Personalmarketingkosten senken und insgesamt Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz erhöhen. Errechnet wurde unter anderem eine Produktivitätssteigerung pro Erwerbstätigenstunde um mehr als 1,5 Prozent. Noch größere Signalwirkung auf die Handlungsbereitschaft vieler Firmen dürften die Aussagen von Vorreiter-Unternehmen haben, die in Umfragen, Interviews und Zertifizierungsverfahren festgehalten sind. Sie berichten durchgehend von deutlichen Vorteilen im Wettbewerb um qualifiziertes Personal und einer deutlichen Steigerung der Arbeitsqualität.

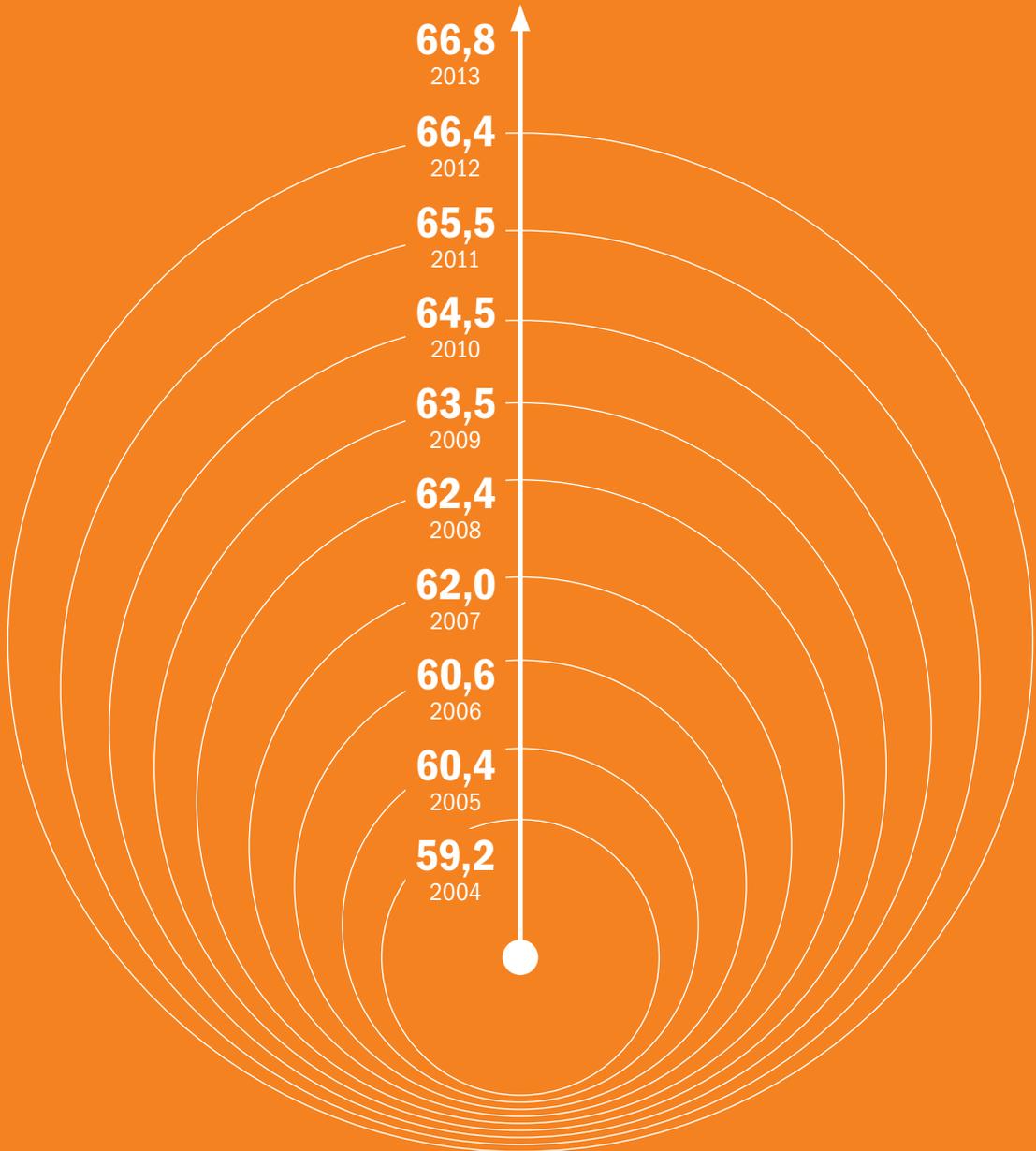
4. DER SCHULTERSCHLUSS VON POLITIK UND SOZIALPARTNERN WIRKT

In enger Abstimmung und mit konzertierten Aktionen haben Politik, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Botschaft an die Unternehmerschaft verstärkt: Wer nicht familienfreundlich wird, verliert. Mit bundesweiten Unternehmensprogrammen, Wettbewerben (u.a. Familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands) und Zertifizierungsangeboten (u.a. audit berufundfamilie) wurden die relevanten Themen und Handlungsfelder inhaltlich vorangetrieben. Auf regionaler Ebene ist der Ball aufgenommen worden und wird in Projekten und Programmen weitergespielt. So sind in lokalen Netzwerken für Familien mehr als 5.000 Unternehmen an Projekten für eine bessere Vereinbarkeit beteiligt.

D

MÜTTER EROBERN DEN ARBEITSMARKT

ERWERBSTÄTIGE FRAUEN MIT MINDERJÄHRIGEN KINDERN
IN DEUTSCHLAND [%]



Quellen: BMFSFJ (2007-2012); Destatis (2013)

Ein erstes Zwischenfazit nach rund zehn Jahren breit angelegter Vereinbarkeitsoffensive fällt in der großen Linie durchweg positiv aus, weil Deutschland eine nachhaltige Wende eingeleitet hat. Viele Unternehmen sind mit Mut und Engagement vorangegangen, das Vereinbarkeitsthema anzupacken, was auch etliche zögernde und skeptische Firmenlenker mitgenommen hat. Die Lücke zwischen den Lebenswünschen und -entwürfen vieler Menschen und den jahrzehntelang gültigen gesellschaftlichen Leitbildern, die auch Orientierungsmaßstab für die Wirtschaft waren, ist erheblich kleiner geworden.

Die **Erwerbsquoten** sind ein relevanter und tauglicher Bewertungsmaßstab für die Erfolge bei der Vereinbarkeit. Der Anteil erwerbstätiger Mütter mit minderjährigen Kindern ist im Zeitverlauf kontinuierlich gestiegen – auf fast 67 Prozent im Jahr 2013. **D**

Jedoch haben sich nicht alle Hoffnungen erfüllt, die sich mit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbinden. Widersprüche bleiben. Hindernisse sind offenbar struktureller Natur – und damit nur mühsam wegzuräumen. Zu einer umfassenden Analyse gehören auch folgende Befunde.

Erstens: Obwohl die Zahl der berufstätigen Mütter in Deutschland signifikant gewachsen ist, arbeitet fast die Hälfte in Teilzeit – mit durchschnittlich 16,9 Stunden pro Woche. In kaum einem anderen EU-Land sind die Arbeitszeiten und der Anteil von Müttern mit Vollzeitjobs so gering. Der Wunsch vieler Mütter in Deutschland, einige Wochenstunden mehr zu arbeiten, erfüllt sich oft nicht.

Zweitens: Die Vätorientierung der Unternehmen steht noch am Anfang – bei den Adressaten kommt noch zu wenig an. Obwohl Väter ihre Arbeitszeiten nach der Geburt des Kindes gerne reduzieren würden, arbeiten sie de facto mehr als vorher. Zugleich machen Forscher die Beobachtung, dass sich auch in Partnerschaften, die eigentlich eine Gleichberechtigung angestrebt und vereinbart hatten, die Rollenverteilung mit dem ersten Kind häufig verändert. Ein Grund dafür ist offenbar, dass Teilzeitwünsche von Männern im Job weniger akzeptiert sind und sie deshalb in die klassische Aufgabenteilung und in tradierte Muster zurückfallen.

Drittens: Fast die Hälfte der Bevölkerung hat für die eigene Familie weiterhin den Eindruck, dass sich Beruf und Familie nicht gut vereinbaren lassen. Die Väter sind hier noch ein bisschen skeptischer als die Mütter.

Die Befunde schmälern nicht die erreichten Erfolge bei der Vereinbarkeit. Sie deuten allerdings darauf hin, dass die Debatte um Familienfreundlichkeit künftig noch breiter geführt und vor allem noch stärker den notwendigen Wandel aufgreifen muss. Es stellen sich damit neue Qualitäts- und Kulturfragen. Das Vorgehen von Wirtschaft und Politik war richtig, in Deutschlands Aufholjahren ein breites Spektrum an konkreten und umsetzbaren Lösungen und Modellen zu entwickeln und zu etablieren. Und es war auch richtig, zunächst an den Wiedereinstieg junger Mütter in den Beruf zu denken. Doch jetzt kommt es darauf an, die Vereinbarkeit auf ein neues Niveau zu heben.

Genau das drückt der Titel dieser Publikation aus: Mit einer *NEUEN* Vereinbarkeit – und dazu gehört auch eine *NEUE* Vereinbarkeitskultur – soll Deutschland um einen bereits existierenden guten Kern ein rundherum modernes, familien- und lebensphasenorientiertes Umfeld etablieren. Diese spannende Phase der Neuausrichtung beginnt gerade, wie auch Statements aus Wirtschaft und Wissenschaft nahelegen. **E**

E

ZUR ZUKUNFT DER VEREINBARKEIT

STIMMEN UND STIMMUNGEN

"Die neue Arbeitskultur muss auch Männern vermitteln: Es ist okay, wenn ihr euch um eure Kinder kümmert, ihr könnt dennoch Karriere machen."

Prof. Jutta Allmendinger, Präsidentin,
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

"WORK-LIFE-BALANCE HALTE ICH FÜR EINEN GEFÄHRLICHEN BEGRIFF. DIE MENSCHEN WERDEN SICH IMMER MAL WIEDER FÜR *UNBALANCE* ENTSCHEIDEN: MAL MEHR FÜR DEN JOB, MAL MEHR FÜR DIE FAMILIE – JE NACHDEM, WIE DAS LEBEN SPIELT."

Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher

"Wir brauchen in den Unternehmen einen Kulturwandel weg von der reinen Präsenzkultur zur Vertrauenskultur."

Kathrin Menges, Personalvorstand, Henkel

"UNSERE ARBEITSWELT WIRD SICH IN ZUKUNFT WENIGER AN STATUS ODER PRÄSENZ ORIENTIEREN. DAS SETZT VOR ALLEM EFFIZIENTE KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE VORAUS, VERLANGT ABER AUCH EINE NEUE ART VON FÜHRUNG."

Dirk Barnard, Personalgeschäftsführer, Vodafone Deutschland

"Machen wir die Gesellschaft fit für die On-off-Biografie! Einen Lebenslauf also, in dem Phasen der Erwerbsarbeit immer wieder mit Phasen der Familienarbeit abwechseln können, von der Gesellschaft getragen und den Unternehmen gefördert."

Susanne Garsoffky und Britta Sembach,
Buchautorinnen von "Die Alles ist möglich-Lüge"

"EIN KULTURWANDEL GELINGT NUR, WENN FÜHRUNGSKRÄFTE FLEXIBILITÄT UND FAMILIENFREUNDLICHKEIT VORLEBEN UND DADURCH ZU VORBILDERN WERDEN."

Dr. Reinhard Uppenkamp, Vorstandsvorsitzender,
Berlin-Chemie

"LEBENSQUALITÄT HAT EINEN HÖHEREN STELLENWERT IN UNSERER GESELLSCHAFT BEKOMMEN. UNTERNEHMEN TUN GUT DARAN, DIESE TATSACHE ZU BERÜCKSICHTIGEN UND DEN MITARBEITERN AUCH EIN SOUVERÄNES ZEIT- UND SELBSTMANAGEMENT ZU ERMÖGLICHEN."

Dr. Frank Heinrich, Vorstandsvorsitzender, SCHOTT

"Wir brauchen mehr Möglichkeiten für Väter und Mütter, die nach intensiven Familienjahren ihre Prioritäten neu ordnen und noch mal durchstarten wollen. Wenn es mehr Möglichkeiten für die über Vierzigjährigen gäbe, wären die jungen Berufstätigen weniger überfordert und gestresst."

Elisabeth Niejahr, Wirtschaftsjournalistin, Die Zeit

"Die Arbeitswelt verändert sich zum Glück, es ist nicht mehr wichtig, die Anwesenheitszeit zu checken, sondern die Zeit durch die Anwesenden spannend und erfolgreich zu gestalten."

Gitta Blatt, Head of People,
Spielesoftwareunternehmen Wooga

Die neue Vereinbarkeit. Die Megatrends Digitalisierung und Individualisierung schaffen mehr Möglichkeiten. Unternehmen müssen mit Flexibilität bei Zeit und Ort, für Lebenslagen und Lebensstile antworten – und eine entsprechende Kultur leben.

Für die familienfreundliche Unternehmenspolitik kündigt sich eine Zeitenwende an. Einzelne Beobachtungen fügen sich immer klarer zu einem Gesamtbild: Die Vereinbarkeit wird bei aller Notwendigkeit, Verbesserungen im Detail zu erzielen, zugleich auch auf ein höheres Niveau springen müssen.

Trotz aller erreichten Erfolge hin zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt bleibt bei den Angestellten in Deutschland eine gewisse Unzufriedenheit. Viele stellen fest, dass der Rahmen gut ist, die gelebte Kultur aber in vielen Bereichen hinterherhinkt. Ein Großteil der Mütter schafft zum Beispiel nach der Geburt eine frühere Berufsrückkehr – sie geraten dann aber in die sogenannte Teilzeitfalle und kämpfen gegen mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten. Die Väter hingegen wollen in der Mehrheit (60 Prozent) kürzer arbeiten – die meisten tun es aber nicht, weil passende vollzeitnahe Teilzeitangebote fehlen oder sie befürchten, als "Hausmann" in der Karriere-Rushhour zwischen 25 und 40 Jahren ein Stück nach hinten durchgereicht zu werden.

Hinzu kommt: Männer und Frauen registrieren, dass trotz aller Bekenntnisse zur Flexibilität im eigenen Unternehmen oft weiterhin die Präsenzkultur mit Arbeitszeiten von 9 bis 17 Uhr gelebt wird.

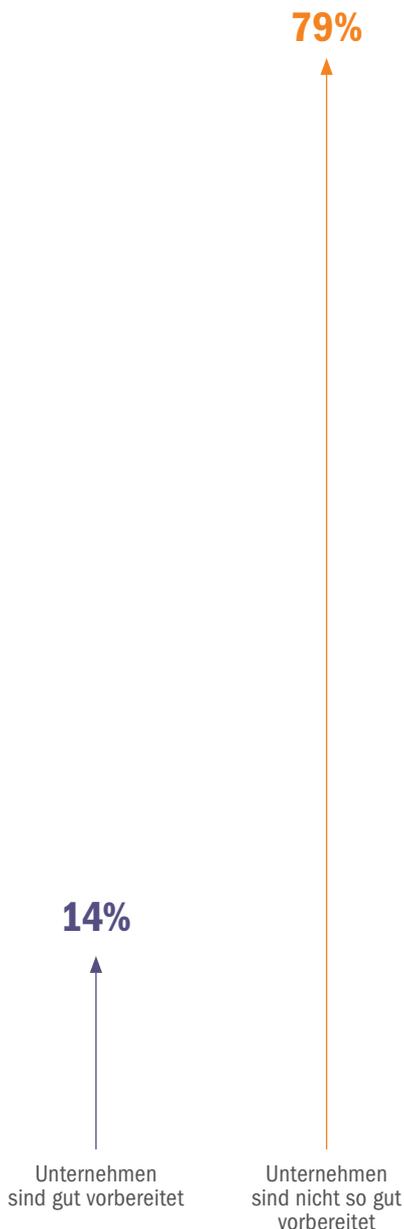
Wunsch und Wirklichkeit bei der Vereinbarkeit klaffen auseinander. Und die Beschäftigten entwickeln Druck. Vor allem die gut ausgebildeten und qualifizierten Kräfte wählen inzwischen den Arbeitgeber – nicht umgekehrt. Eine gelungene Vereinbarkeit ist einer der wichtigsten Ansprüche an einen Arbeitgeber. Folglich ist die Wirtschaft gefordert. Und die meisten Unternehmen wissen um die Schwächen, wie eine aktuelle Panelumfrage von Roland Berger und der Zeitungsgruppe WELT unter Wirtschaftsführern in Deutschland zeigt: 79 Prozent der Befragten glauben, dass die Unternehmen auf die wachsenden Ansprüche der Beschäftigten nach einer besseren, umfassenden Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem noch nicht gut vorbereitet sind. **F**

Die neue Vereinbarkeit fordert die Unternehmen in ihrer Personalpolitik, Unternehmens- und Führungskultur heraus. Die zwei aktuellen Treiber der Entwicklung hin zu umfassend vereinbarkeitsbewussten Arbeitsmodellen – Digitalisierung und Individualisierung – sind im Folgenden genauer zu analysieren. Daran schließt sich an, die Handlungserfordernisse für die Unternehmen zu konkretisieren.

F

FÜR EINE BESSERE VEREINBARKEIT IST NOCH EINIGES ZU TUN!

Frage: "Sind Unternehmen auf Mitarbeiterwünsche nach noch mehr Flexibilität und besserer Vereinbarkeit von Job und Privatem gut vorbereitet oder nicht so gut?"



Quelle: Leaders Parliament – Panelumfrage von Roland Berger und der WELT unter deutschen Führungskräften, Befragung Ende Oktober 2014 mit 159 Teilnehmern; Rest zu 100% = "unentschieden, weiß nicht"

1. Megatrend Digitalisierung – Der radikale Umbau der Arbeitswelt

Die Durchdringung und Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien dürfte auf das Zusammenleben in Deutschland so radikal einwirken wie einst die erste industrielle Revolution. Damals war es die Dampfkraft, welche die Spezialisierung und Mechanisierung der Unternehmen auf eine neue Stufe hob. Heute sind es digitale Informationen und deren Aufbereitung, Austausch, Speicherung und Verarbeitung. Dadurch wandeln sich Produktionsweisen und Arbeitsprozesse radikal. Nach Dienstleistungsunternehmen erfasst die Digitalisierung inzwischen auch mehr und mehr die Industrie ("Industrie 4.0").

Für die Beschäftigten entsteht dadurch die Chance, räumlich und zeitlich flexibel wie nie zuvor zu arbeiten. Bisher dürfte allerdings erst ein Bruchteil des Potenzials abgerufen sein. Am Beispiel des mobilen Arbeitens wird dies offensichtlich. Selbst in digitalaffinen Branchen nutzen maximal 15 Prozent der Beschäftigten dieses flexible Arbeitsplatzmodell. **G**

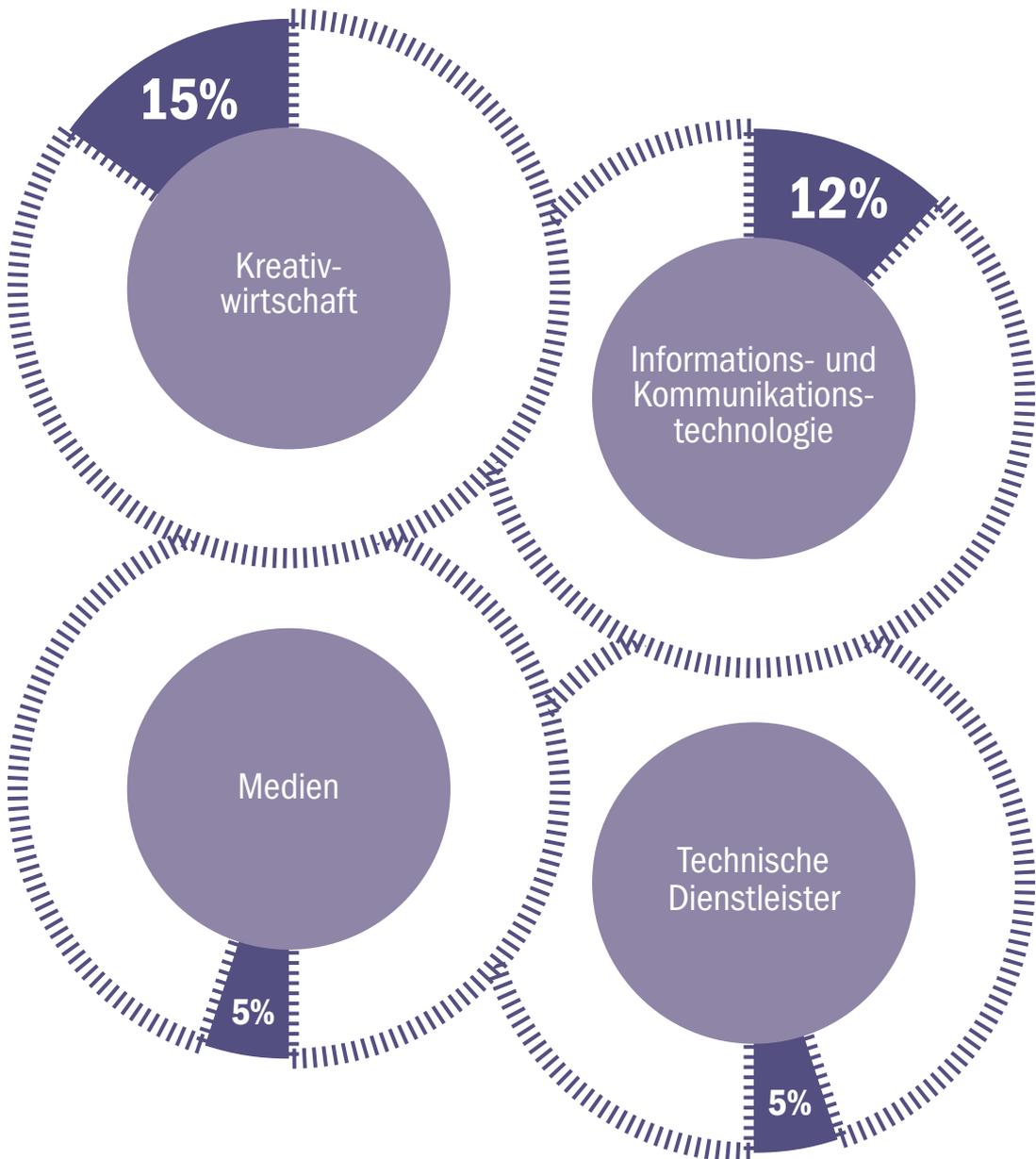
Das wesentliche Hindernis für die Verbreitung des Modells sind Studien zufolge die Unternehmen: 80 Prozent argumentieren, dass die Anwesenheit des Beschäftigten unabdingbar sei. Das mag sicher für Arbeitsplätze mit schlecht automatisierbaren Tätigkeiten oder personenbezogenen Dienstleistungen (Handwerk, Einzelhandel, Haushalts-, Erziehungs- und Bildungsberufe) gelten. Der (schon jetzt teilweise fragwürdige) Arbeitgeberwunsch nach Anwesenheit wird aber in vielen anderen Bereichen nicht zu halten sein. Beschäftigte sehen die mit dem technischen Fortschritt möglichen neuen Freiheiten und werden deshalb neue flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle einfordern. Unternehmen kommen nicht umhin, Gewohnheiten und ihre bisherige Arbeitsplatzkultur zu überwinden, wenn sie qualifizierte Angestellte halten und an sich binden wollen.

Die flexible Gestaltung von Arbeitsprozessen und -formen in der digitalisierten Wirtschaftswelt steht am Anfang. Weitere Sprünge nach vorn zeichnen sich ab. Arbeit wandelt sich zunehmend von einem starren,

G

MOBILES ARBEITEN ZIEHT NUR LANGSAM KREISE

BESCHÄFTIGTE, DIE HOME-OFFICE-ANGEBOTE NUTZEN
(IN PROZENT ALLER BESCHÄFTIGTEN)



Quelle: BMWi, Monitoring-Report "Digitalisierung und neue Arbeitswelten", 2013

strukturierenden Element mit Präsenzpflcht zu einer frei gestaltbaren Option, die im hohen Maß selbstbestimmt sein kann und neue Freiheiten bietet. Auch die Zahl der Projektmitarbeiter und Crowdsources (externe Fachkräfte, die im Unternehmensauftrag an speziellen Aufgaben zum Beispiel innerhalb der Innovations- oder Produktionsprozesse beteiligt sind) wird zunehmen. Denn diese Beschäftigungsmöglichkeiten sind für Menschen in bestimmten Lebenslagen und mit bestimmten Lebensstilen attraktiv.

Gleichzeitig entstehen neue Arbeitskonzepte wie etwa Smart Working Centers in Südkorea oder den Niederlanden, in denen Beschäftigte wohnortnah kurz- oder längerfristig ihren Tätigkeiten nachgehen. Ferner kommen innovative Bürokonzepte wie sogenannte Co-Working-Zentren auf, die flexibles, virtuelles Arbeiten nach dem Motto "Your office is where you are" erlauben und letztlich neuartige Formen von Infrastrukturen für Leben und Arbeiten entstehen lassen.

Mit der Digitalisierung sind auch Herausforderungen verbunden. Flexible Arbeitsformen bergen die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung von Familien- und Arbeitswelt. Für eine bessere Vereinbarkeit und höhere Lebensqualität sind beispielsweise verbindliche (und limitierte) Erreichbarkeits- oder Antwortzeiten hilfreich, wie sie einige deutsche Unternehmen schon eingeführt haben. Umgekehrt kann die Digitalisierung auch mehr Planbarkeit und Effizienz bringen, die einer verbesserten Vereinbarkeit zuträglich sind. Durch (voll-)automatisierte Abläufe werden beispielsweise Maschinen(um-)rüstzeiten geringer und kalkulierbarer. Und neue Online-Programme und -Tools zur Schichtplanung ermöglichen eine bessere Umsetzung von "Wunscharbeitszeiten".

Und: Nicht allen Beschäftigtengruppen steht die neue mobile Arbeitswelt offen. Menschen, die beispielsweise anspruchsvollen, schlecht automatisierbaren manuellen Tätigkeiten nachgehen, werden von den Vorteilen mobiler Arbeitsplätze selten oder gar nicht profitieren. Was nicht heißt, dass Unternehmen für sie keine neue Vereinbarkeitskultur mit neuen Lösungen schaffen können. Ein Weg liegt beispielsweise darin, für Väter und Mütter familien-

freundlichere Schichtmodelle mit "Wunscharbeitszeiten" zu entwickeln.

2. Megatrend Individualisierung – Die radikale Neudefinition des Privaten

Die allgemeinen Wohlfahrtssteigerungen in den vergangenen Jahrzehnten führen dazu, dass Menschen über mehr Ressourcen und mehr Optionen für individuelles Handeln verfügen. Sie lösen sich dadurch von den restriktiven Verhaltensregeln der zentralen Gemeinschaften (zum Beispiel Kirche, "Klasse" oder Zugehörigkeit zu einer Region) und sind in der Lage, ihr Leben in hoher Autonomie zu gestalten, Entscheidungen in eigener Verantwortung zu fällen. Hierdurch wachsen die Freiheiten der Lebensführung. Gerade die Generation der jungen Erwachsenen zwischen 18 und 30 wählt meist ganz konsequent den Weg, so zu sein und so zu handeln, wie sie es selbst will.

Die kontinuierliche Individualisierung wirkt sich auch und gerade im beruflichen Kontext aus. An die Stelle von lebenslanger, teilweise über Generationen hinweg bestehender Treue zu einem Arbeitgeber treten schnelllebigere Erwerbsbiografien.

Der jahrzehntelang als Vorbild dienende linear aufsteigende Karrierepfad ist nun immer häufiger von Erwerbsunterbrechungen gekennzeichnet: Weil die Bedeutung selbstbestimmter und unverplanter Zeit zunimmt – gerade Eltern empfinden die Zeitnot als das größte Problem im Alltag. Die Menschen wollen mehr Zeit für sich, um sich weiterzuqualifizieren, um die Betreuung und Pflege von Eltern und Angehörigen zu übernehmen oder um den eigenen Interessen und Leidenschaften nachzugehen.

Für die Unternehmen kommt bei der Ausrichtung ihrer Personalpolitik erschwerend hinzu, dass in den Organisationen durch verlängerte Lebensarbeitszeiten sowie verkürzte Schul- und Ausbildungszeiten inzwischen drei höchst unterschiedlich sozialisierte Generationen aufeinandertreffen: Babyboomer, Generation X und Generation Y.  Letztere, die Neueinsteiger, bestimmen immer stärker, wie sich Flexibilität beruflich und privat buchstabiert. Unter ihnen befinden sich zunehmend

H

DIE 3-GENERATIONEN-FIRMA

DREIMAL ANDERE ANSPRÜCHE UNTER EINEM DACH ...

BABYBOOMER

1955-1965

- > Optimismus, Antrieb und starker Wille
- > Teamgeist, Beteiligung und Konsens, Beziehungsmanagement
- > Persönliche Erfüllung und Wachstum, Egozentrik
- > Gesundheit, Wohlbefinden und Jugendlichkeit
- > Prozess- statt Ergebnisorientierung
- > Partizipative Führung

GENERATION X

1965-1980

- > Leistung mit Freude an der Arbeit
- > Vielfalt ("Diversity") und globales Denken
- > Informelle und antiautoritäre Haltung
- > Eigenverantwortung und Selbstvertrauen
- > Unabhängigkeit und Individualismus
- > Affinität zu Technologie und Kreativität
- > Kooperative Führung

GENERATION Y

1980-2000

- > Leistung, Sinn und Spaß im (Arbeits-)Leben
- > Selbstbewusstsein
- > Orientierungslosigkeit und Sprunghaftigkeit
- > Sicherheit und Stabilität: aber nicht um jeden Preis
- > Flexibilität in Raum und Zeit
- > Stetige Entwicklung und klare Kommunikation
- > Umgang mit Technologie und Netzwerken selbstverständlich
- > Delegative Führung

... ABER GENERATION Y BESTIMMT MEHR UND MEHR,
WO ES LANGGEHT

64%

"Fange nicht bei einem Unternehmen an, das keine Vereinbarkeit bietet"

71%

"Wünsche mir mehr Zeit für Familie, Lebenspartner oder Freunde"

88%

"Job muss auch zur Lebenssituation passen"

95%

"Job muss mit der Familie vereinbar sein"

weniger "24/7"-Leistungsbereite, sondern viele Vertreter einer "Generation Relax", denen ein erfülltes Privatleben als Voraussetzung für gute Leistung gilt.

Die "Jungen" sind es auch, die das Ideal einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in der Gesellschaft intensiv vorantreiben. Das Modell einer fairen Aufteilung der Familien- und Jobzeiten findet immer mehr Anhänger. 60 Prozent der jungen Eltern wünschen, dass beide Partner im gleichen Umfang erwerbstätig sind und sich gemeinsam um Haushalt und Familie kümmern. Allerdings können nur 14 Prozent von ihnen eine solche Aufteilung auch realisieren – aus finanziellen Gründen, aus Mangel an beruflichen Möglichkeiten, teils auch, weil der Mut fehlt, tatsächlich so zu handeln.

Nach Einschätzung der Wirtschaftsführer in der Panel-Umfrage von Roland Berger und der WELT werden die Wünsche der Eltern nach partnerschaftlicher Lebensweise weiter wachsen – und schließlich auch die Unternehmen motivieren, entsprechende Angebote zu unterbreiten. Mehr als jeder dritte Topmanager rechnet damit, dass das Modell der Partnerschaftlichkeit in fünf bis zehn Jahren der neue Standard ist. **1** Der Soziologe Carsten Wippermann sieht für die Unternehmen den Schlüssel zum Erfolg darin, dass sie schon jetzt mit Willen und Ernsthaftigkeit eine väterfreundliche Personalpolitik fördern.

3. Die neue Vereinbarkeit – und der Wandel in den Unternehmen

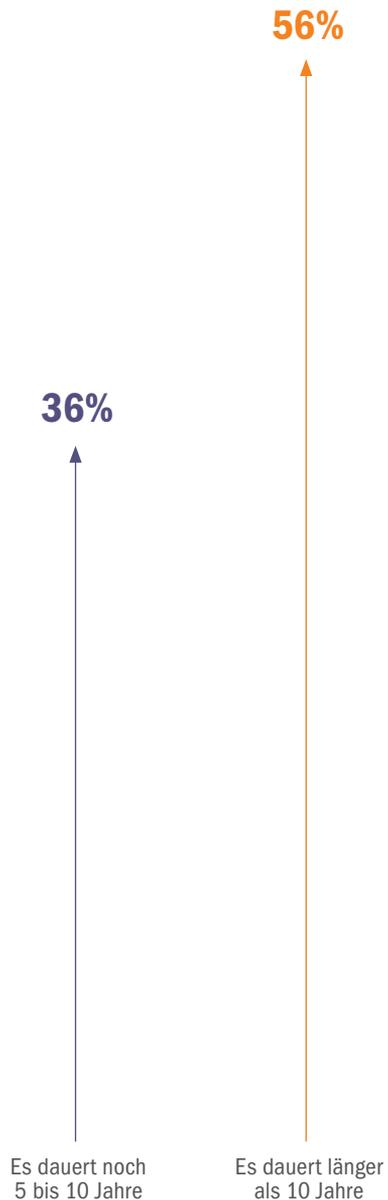
Die Art zu leben und zu arbeiten ändert sich. Digitalisierung und Individualisierung treiben diese Entwicklung voran. Das bedingt unmittelbar auch steigende Ansprüche an die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Diese wird immer weniger als Zusatzangebot betrachtet, sondern zunehmend als zentrales Element für das gesamte eigene Arbeitsleben begriffen – anders ausgedrückt: als Selbstverständlichkeit und unternehmerische Bringschuld.

Auf die Unternehmen kommt somit in den nächsten Jahren die Aufgabe zu, Antworten auf die Zeitenwende bei der Vereinbarkeit zu finden – drei sind zentral und zielführend.

1

AUF DEM WEG ZU FIFTY-FIFTY

Frage: "Wie schnell wird sich die Partnerschaftlichkeit zwischen Mann und Frau in Beruf und Familie als das am häufigsten gelebte Modell durchsetzen?"



Quelle: Leaders Parliament – Panelumfrage von Roland Berger und der WELT unter deutschen Führungskräften, Befragung Ende Oktober 2014 mit 159 Teilnehmern; Rest zu 100% = "unentschieden, weiß nicht"



"Die eingeschliffene Alltagskultur überwinden"

Der Soziologe CARSTEN WIPPERMANN sagt, wie Unternehmen partnerschaftliche Vereinbarkeit fördern können

Warum findet das Modell der Partnerschaftlichkeit als faire Aufteilung der Familien- und Jobzeiten zwischen Mann und Frau in Deutschland noch so wenig Nachahmer?

CARSTEN WIPPERMANN: Weil alte Muster schwer zu knacken sind und weil Anreizstrukturen die Risiken und Chancen im Lebenslauf für Frauen und Männer sehr ungleich verteilen. Selbst bei Paaren, die gleichberechtigt gestartet sind und eine gleiche berufliche Qualifikation haben, beobachten wir bei der Geburt eines Kindes eine gravierende Retraditionalisierung der Rollenverteilung: In den allermeisten Fällen reduziert die Frau ganz oder teilweise ihre Erwerbstätigkeit und übernimmt die praktische Versorgung und Erziehung des Kindes. Der Mann übernimmt die Rolle des Hauptnährers der Fami-

lie, fokussiert sich auf den Job und hat deutlich mehr Chancen auf Karriere als seine Partnerin mit derselben Qualifikation.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

Solche Entscheidungen haben Spätfolgen für den weiteren Lebenslauf von beiden. Auch wenn die Frau früher oder später beruflich wieder einsteigt, dann meist in Teilzeit: Die Einkommensschere zwischen Frauen und Männern geht immer weiter auseinander. In den weiteren Entwicklungen im Lebenslauf gibt es nur wenige äußere Anreize, diese Retraditionalisierung wieder zurückzufahren. Im Gegenteil: Die aktuellen Anreizstrukturen mit Ehegattensplitting, Entgeltungleichheit und beitragsfreier Krankenmitversicherung sind so, dass es ökonomisch rational

erscheint, es grundsätzlich bei dieser Rollenteilung zu belassen – obwohl das beide Partner eigentlich nicht wollten.

Wie aufgeschlossen ist die deutsche Gesellschaft inzwischen für partnerschaftliche Modelle?

Es gibt noch immer sehr wirksame gesellschaftliche Vorstellungen von einer guten Mutter, kraftvolle normative Erwartungsmuster, die an Mütter herangetragen werden und die sie erheblich unter Druck setzen. Eine Frau gilt weiterhin als "Rabenmutter", wenn sie schnell nach der Geburt wieder arbeiten geht. Einen "Rabenvater" gibt es in dieser Phase nicht – das wird erst ein Thema, wenn die erwachsenen Kinder zurückblicken. Wir stellen fest, dass Männer, die ein partnerschaftliches Modell verfolgen, im Wettbewerb mit Männern mit

teiltraditioneller Rollenteilung klare Nachteile haben. Hier müssen gesellschaftlich – in der Familienpolitik, Finanzpolitik, im Sozialversicherungsbereich und in der Wirtschaft – die bestehenden Anreize überprüft und einige so neu gesetzt werden, dass sich Väter nicht zwischen Karriere und Familie entscheiden müssen.

Sind die Unternehmen mit schuld daran, dass der mentale Wechsel so schleppend vorangeht?

Ja, weil viele auf dem Papier zwar auch offen für engagierte Väter sind, tatsächlich aber wenig Unterstützung bieten. Sie lassen zu, dass Männern eine längere Reduzierung der Arbeitszeit nach der Geburt weiterhin als Schwäche ausgelegt wird. Und dass Teilzeitkräfte generell an Kompetenz, Einfluss und Verantwortung verlieren. Es ist ein Fluch, dass deutsche Unternehmen so stark an der Präsenz- und Verfügbarkeitskultur hängen: Wer am längsten im Büro ist, leistet am meisten für die Firma – so das in Deutschland noch immer weit verbreitete Vorurteil. Die meisten Unternehmen in Deutschland unterstützen nicht aktiv, dass junge Väter ihre Stelle von 100 Prozent auf 80 reduzieren können – ohne dass dies für diese mit "Verlust" von Kompetenz und Verantwortung verbunden ist. Das gilt in gleichem Maße mit Blick auf Frauen. Und es fehlt noch immer das Recht auf Rückkehr auf den vorherigen Stellenumfang in möglichst derselben Position.

Mehr Partnerschaftlichkeit zu erreichen, braucht also eine bessere Unternehmenskultur?

Ganz eindeutig, aber es wird dauern, die eingeschliffene Alltagskultur in den Unternehmen zu ändern. Eine ganz entscheidende Rolle spielen neben der Geschäftsleitung auch die unmittelbaren Vorgesetzten. Ihre Führungsqualität entscheidet vor allem darüber, für welchen Weg sich die Männer entscheiden, wenn sie Vater geworden sind. Einer guten Führungskraft gelingt es, den Mitarbeiter gerade nicht in den Interessenkonflikt – Job oder Familie – zu jagen. Vereinbarkeit sollte nie ein berufliches Risiko sein – weder für Frauen noch für Männer. Es hängt manchmal an so einfachen Dingen, wie zum Beispiel der Handlungsmaxime, wichtige Besprechungen nicht zu den Tagesrandzeiten, sondern zu den Kernarbeitszeiten anzusetzen, damit wirklich alle teilnehmen können.

Und was zeichnet partnerschaftlich orientierte Unternehmen noch aus?

Dass sie auch die Infrastruktur nicht außer Acht lassen. Der Auf- und Ausbau haushaltsnaher Dienstleistungen, wie zum Beispiel Putz- oder Bügelservices oder Gartenhilfe, kann die Vereinbarkeit beim Wiedereinstieg in den Beruf ebenfalls erleichtern. Zeit ist ein knappes Gut. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Unterstützung ist groß, weil es für sie unglaublich zeitaufwendig ist, solche Angebote zu suchen, zu son-

dieren und zu bewerten. Und auch die Kommunikation im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle – gute Vorbilder müssen bekannt werden.

Wie stark wird der Druck der Generation Y, also der nach 1980 Geborenen, auf die Unternehmen sein, mehr Flexibilität für verschiedene Lebensphasen anzubieten?

Sehr groß. Die jungen Talente suchen sich Arbeitgeber, mit denen sie ganzheitlich zufrieden sind. Sie verlangen Freiräume und können mit Brüchen in ihrem Lebenslauf umgehen, denn sie sind Unsicherheit und Ungewissheit gewohnt. Für sie ist wichtiger, dass eine berufliche Aufgabe Sinn macht und sie einen klaren Nutzen für sich darin sehen – dann identifizieren sie sich voll und ganz damit. Allerdings gilt diese Entscheidung nur bis auf Weiteres. Denn auch Zeit für Familie und eigene Bedürfnisse wird immer wichtiger. Ein Unternehmen, das sich in seiner ganzen Kultur diesen neuen Erfordernisse anpasst, hat die beste Chance, die jungen Leute dauerhaft an sich zu binden.

Prof. Dr. Carsten Wippermann ist Geschäftsführer des DELTA-Instituts für Sozial- und Ökologieforschung und lehrt Soziologie an der Katholischen Stiftungshochschule München/Benediktbeuern

ANTWORT 1: UNTERSCHIEDLICHE LEBENSPHASEN UND LEBENSSTILE DER BESCHÄFTIGTEN VERSTEHEN

Vereinbarkeit muss künftig breiter gedacht werden, um die Unterschiedlichkeit der Lebensentwürfe widerzuspiegeln – dies gilt auch für die Personalpolitik der Unternehmen. Es geht dabei nicht um das x-te neue Arbeitszeitmodell, sondern um die Anerkennung von Individualität, um das Akzeptieren von Lebensphasen und -stilen. Die Instrumente (flexible Arbeitsbedingungen, Serviceangebote u.a.) sind bekannt und vielfach vorhanden. Jetzt geht es darum, sie für die Breite der Belegschaft zugänglich und selbstverständlich nutzbar zu machen.

Gute Unternehmenspolitik nimmt künftig nicht nur die Väter stärker in den Blick, die in den vergangenen Jahren eher wenig Aufmerksamkeit der Personalverantwortlichen erfahren haben. Sie muss beispielsweise auch an junge "Relaxte", ehrenamtlich Engagierte, extrem Leistungsorientierte, mittlere Jahrgänge mit pflegebedürftigen Eltern denken – und natürlich weiterhin an jüngere und ältere Mütter. Erforderlich ist also ein neues Verständnis von individualisierter Personal- und Führungspolitik im Unternehmen – mit der Bereitschaft, auf die unterschiedlichen Lebensphasen und -stile der Angestellten einzugehen.

ANTWORT 2: FLEXIBLE ARBEITSSTRUKTUREN AUSPROBIEREN UND ETABLIEREN

Die Digitalisierung eröffnet Möglichkeiten, ganz neue Wege bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität zu gehen. Während viele Unternehmen längst begonnen haben, ihre Geschäftsmodelle den digitalen Erfordernissen anzupassen, hinkt die Modernisierung nach innen, bei der Organisation und den Strukturen, oftmals deutlich hinterher. Die Arbeitsmodelle sind vielfach immer noch standardisiert und "analog", was sich in einem bis heute weit verbreiteten Wunsch der Geschäftsleitungen und Führungskräfte nach Präsenz der Beschäftigten ausdrückt.

Diese sind gedanklich meist schon weiter. Sie schätzen mobiles Arbeiten – von zu Hause aus oder einem anderen Ort als dem Büro. Wenn das Pendeln

entfällt oder sich verkürzt, gewinnen sie eine neue Zeitsouveränität. Kurz und knapp lässt sich die Herausforderung für die Unternehmen so skizzieren: Sie müssen künftig Mut und Offenheit für neue Konzepte und Modelle einer digitalen Arbeitswelt zeigen – und sie müssen diese neuen Lösungen aktiv an die Menschen im Betrieb herantragen sowie den Einzelnen bei der Umsetzung unterstützen.

ANTWORT 3: DEN KULTURELLEN RAHMEN FÜR FLEXIBILITÄT ENTWICKELN

Mobile Arbeitsstrukturen zu etablieren, reduziert sich nicht darauf, technische Lösungen zu finden und entsprechende Infrastrukturen bereitzustellen. Eine neue Vereinbarkeit muss im Unternehmen auch gelebt werden. Wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, dass Teilzeitmodelle, das Arbeiten von zu Hause oder virtuelle Teamarbeit zu einer schlechteren Beurteilung des Vorgesetzten führen, die Karrieremöglichkeiten einschränken oder auch nur die Skepsis der Kollegen nach sich ziehen, werden sie die Angebote ausschlagen.

Das Unternehmen muss eine Kultur schaffen, welche neue, flexible Arbeitsweisen unterstützt und fördert. Dazu muss sich auch das Verständnis von Führung ändern. In der Vergangenheit erforderte präsenzorientiertes Arbeiten eine Führungsweise des Anleitens und des engmaschigen Abgleichs von Ergebnissen. Ein umfassend flexibles Arbeitsumfeld verlangt Führung auf Distanz. Dessen Kernelemente sind klare Regeln, regelmäßige Kommunikation und ein hohes Maß an Vertrauen.

Praxistest.

Um den Qualitätssprung zu schaffen, müssen die Unternehmen vor allem ihre Personalpolitik und Führungskultur auf den Prüfstand stellen. Eine Checkliste setzt erste Impulse, wo und wie sie eine bessere Vereinbarkeit erreichen können.

Die neue Vereinbarkeit steht für ein betriebliches Umfeld, das es allen Beschäftigten ermöglicht, ihre Leistungen zu entfalten, und das über alle Lebensphasen Optionen für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit sicherstellt. Für die deutschen Unternehmen liegt darin eine Herausforderung, weil sie in der Regel dieses Niveau noch nicht erreicht haben. Mit dem Sprung bei der Vereinbarkeitsqualität und -kultur verbindet sich für sie eine große Chance, gute Fachkräfte zu gewinnen und an sich binden zu können.

Eine vereinbarkeitsbewusste Unternehmenspolitik war nie eine Einbahnstraße – und sie wird es auch künftig nicht sein. Die Flexibilisierung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit führt – das zeigen alle Studien – zu einer höheren Zufriedenheit, mehr Produktivität und Kreativität der Angestellten. Zugleich ermöglicht sie eine effiziente Nutzung der Unternehmensressourcen (Büroraum, Infrastruktur u.a.).

Es gibt kein allgemeingültiges Umsetzungskonzept, keinen Königsweg zu einer lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation. Jedes Unternehmen muss eine individuelle Strategie entwickeln, die den Besonderheiten seiner Mitarbeiterschaft, seiner Branche, seines Marktumfelds und seiner Wettbewerbsposition gerecht

wird. Der von Roland Berger entwickelte Ansatz eines Vereinbarkeitschecks zielt darauf, dass jedes Unternehmen daraus erste Impulse und Ideen für das weitere Vorgehen ableiten kann. Es werden sechs Leitfragen an die bisherige betriebliche Personalpolitik und die Unternehmensführung gestellt. **J**

Da die Vorteile und die grundlegenden Handlungsfelder und Mechanismen bekannt sind, wird der nächste Schritt für Unternehmen keine unerfüllbare Aufgabe sein. Das Siegel "Made in Germany" mit der Qualitätsplakette "Neue Vereinbarkeit umgesetzt" wird die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland stärken. Wer das vorhandene Fachkräftepotenzial bestmöglich nutzt, hat den entscheidenden Hebel für eine hohe Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens selbst in der Hand. Auch wenn sich die Konjunkturaussichten für Deutschland in den nächsten Monaten eintrüben sollten: Es gibt keinen günstigeren Zeitpunkt, sich rechtzeitig und umfassend als attraktiver, vereinbarkeitsbewusster Arbeitgeber zu positionieren. Wer jetzt handelt, wird sich Vorteile für die Zeit sichern, in welcher der Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte noch einmal deutlich anzieht. **◆**

1

DIE NEUE VEREINBARKEIT – DER REALITÄTSCHECK

DEN HANDLUNGSBEDARF EINES UNTERNEHMENS
MIT SECHS LEITFRAGEN ERMITTELN

1. LEITFRAGE

Sind die Auswirkungen der Digitalisierung, Individualisierung und Demografie auf das Unternehmen, z.B. in Szenarien, heruntergebrochen – und finden sie in Personalentwicklungsplänen Berücksichtigung?

2. LEITFRAGE

Hat die Personalabteilung alle relevanten Informationen über Vereinbarkeitsanforderungen und -wünsche der Beschäftigten – und hat sie Instrumente etabliert, um Veränderungen im Zeitablauf zu erfassen?

3. LEITFRAGE

Sind die bereits bestehenden Flexibilitätsinstrumente schon darauf geprüft worden, ob und wie sie zu den unterschiedlichen Lebensphasen und -stilen der Belegschaft passen – und welche Pläne existieren zur Anpassung einzelner Modelle?

4. LEITFRAGE

Ist die Arbeitsorganisation bereits ganzheitlich analysiert worden – und welcher Anpassungsbedarf bei Prozessen und Strukturen wurde dabei ermittelt?

5. LEITFRAGE

Sind die Führungskräfte mit den neuen Anforderungen an Vereinbarkeit und Flexibilität vertraut und sich ihrer neuen Verantwortung bewusst – und gibt es einen kontinuierlichen Diskussionsprozess darüber, wie die Unterschiedlichkeit der Belegschaft am besten zu managen ist?

6. LEITFRAGE

Gibt es eine offene und zielgruppengerechte Kommunikation über Vereinbarkeit und Flexibilität im Unternehmen – und existieren Kanäle für Vorschläge und konstruktives Feedback von den Beschäftigten?

ÜBER UNS

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern. WWW.ROLANDBERGER.COM

Weiterführende Lektüre



THINK ACT KONJUNKTUR-UPDATE 9/2014 FÜR DEUTSCHLAND UND EUROPA

Vor dem Hintergrund steigender politischer Spannungen (u.a. Ukraine-Konflikt) geben unsere Experten einen Ausblick auf die Entwicklung der deutschen und europäischen Wirtschaft. Jüngste Publikation in der Reihe unserer regelmäßigen Konjunktur-reports.



THINK ACT UNTERNEHMEN LERNEN ONLINE - CORPORATE LEARNING IM UMBRUCH

Der Online-Bildungsmarkt wächst rasant, denn dank der technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahre werden Online-Bildungsangebote immer flexibler handhabbar und leichter verfügbar. Die Studie analysiert das erhebliche Potenzial des E-Learning für Unternehmen.



THINK ACT INDUSTRIE 4.0 - DIE NEUE INDUSTRIELLE REVOLUTION

Die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der produzierenden Unternehmen in Europa, insbesondere durch neue Marktteilnehmer in Asien, bedroht das europäische Modell. Die Digitalisierung der Industrie bietet jetzt die Chance, verlorenes Terrain zurückzugewinnen (Publikation nur in Englisch verfügbar).

Tablet-Version

HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN THINK ACT-APP

Um die digitalen Ausgaben unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



Links & Likes

**BESTELLEN UND
HERUNTERLADEN**
www.think-act.com

INFORMIERT BLEIBEN
www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN
[www.facebook.com/
RolandBergerStrategy
Consultants](http://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

Herausgeber

**ROLAND BERGER
STRATEGY CONSULTANTS GMBH**

Competence Center Civil Economics,
Energy & Infrastructure (CEI)

Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 München
Germany
+49 89 9230-0
www.rolandberger.com

Redaktion

DIRK HORSTKÖTTER
dirk.horstkoetter@rolandberger.com

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

INA WIETHEGER
Partner und Leitung Public Sector
+49 40 37631-4226
ina.wietheger@rolandberger.com

UTE LYSK
Projektmanager
+49 40 37631-4329
ute.lysk@rolandberger.com

Mitarbeit

**FELICIA LONNES
KARINA KLOHS**