ATKearney

361°

Familienfreundlich?

Was geht das die Unternehmen an?

UNTER-
NEHMEN UND
FAMILIE

DAS
ESSAY-HEFT

ATKearney
361°

2–3
Der entscheidende Grad mehr

4–5
Autorenporträts

6–9
Prof. em. Dr. Ulrich
Prinzipiengeleitetes Gewinnstreben

10–13
Prof. Dr. Frey
Erfolgsfaktoren für Kulturänderungen in Unternehmen

14–17
Prof. Allmendinger Ph.D.
Vereinbarkeit 2.0

18–21
Zahlen, Daten und Fakten

22–24
Das haben wir gelernt

„Familie ist eine zentrale Tankstelle für Leistung, Gesundheit und Wohlbefinden.“

Prof. Dr. Dieter Frey

361°

DER ENTSCHEIDENDE GRAD MEHR

Das Thema Familie fasziniert uns. Für uns ist Familienpolitik gleichbedeutend mit Wirtschaftspolitik, Kindergeschrei klingt für uns wie Zukunftsmusik. Daher beschäftigen wir uns seit über zwei Jahren damit: laden regelmäßig Fachleute ein, um mit ihnen neue Erkenntnisse zu gewinnen, treiben Initiativen mit verschiedenen Partnern voran, veranstalten Konferenzen, publizieren eine viel beachtete Schriftenreihe, begleiten in einem Blog die aktuellen Entwicklungen und führen immer wieder Primärbefragungen durch, um die Stimmung in den Unternehmen und der Gesellschaft zu kennen. Wir sehen auf zwei sehr erfolgreiche Jahre zurück – stellen aber zugleich fest, dass noch ein langer Weg vor uns liegt, um der Familienpolitik jene Bedeutung zu geben, die sie unserer Ansicht nach verdient.

Unsere Initiative „A.T. Kearney 361° – Die Neu-Erfindung der Familie“ hat uns nicht nur persönlich und als Firma weitergebracht. Sie wird getragen von einer Vielzahl von Partnern sowie Expertinnen und Experten, mit deren Hilfe wir Antworten auf die Frage nach größerer Familienfreundlichkeit suchen.

Es geht nicht um Technokratie und Budgets, sondern um Fragen der Führung und Kultur, denn die Familie legt den Grundstein für eine offene Sozialisation jedes Einzelnen. Frauen müssen genauso wie Männer Karriere machen können, ohne dass klassische Rollenbilder sie daran hindern. Fürsorge für andere – ob nun für Kinder, den Partner oder die Eltern – muss in den persönlichen wie beruflichen Lebenslauf integrierbar sein. Elternzeit kann auch ein Fenster für die Karriereentwicklung sein. Und schließlich sind wir existenziell darauf angewiesen, dass genügend Menschen sich zuversichtlich daran machen, Kinder in die Welt zu setzen und aufzuziehen.

Familienfreundlichkeit ist eine elementare Aufgabe, die von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gelöst werden muss. Schwerpunkt unserer Studien ist die Familienfreundlichkeit deutscher Unternehmen. Dabei haben wir herausgefunden, dass Unternehmen häufig die Auswirkungen einer familiengerechten Unternehmenskultur auf ihren Erfolg unterschätzen: Mitarbeiter sind der Schlüssel für nachhaltiges Wachstum; wer ein familienfreundliches Arbeitsklima schafft, findet die besseren, engagierteren und verantwortungsvolleren Persönlichkeiten. Wie aber schaffen Unternehmen den vermeintlichen Spagat zwischen Profitmaximierung und gelebter Familienkultur? In diesem Essay-Heft spannen Experten einen interdisziplinären Bogen von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen über notwendige Rahmenbedingungen und Vorbilder bis hin zu einer gelungenen kulturellen Transformation.

Mehr lesen Sie unter *www.atkearney361grad.de*. Dort finden Sie auch detaillierte Informationen zum „361° Family Award“, mit dem wir die Unternehmen würdigen möchten, die schon heute jene Familienfreundlichkeit realisiert haben, der unsere Bemühungen gelten.

Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen
die Partner von A.T. Kearney

Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

Prof. Jutta Allmendinger Ph.D. ist seit 2007 Präsidentin des renommierten Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). Die gebürtige Mannheimerin studierte Soziologie und Sozialpsychologie, promovierte 1989 an der Harvard University und habilitierte sich 1993 an der Freien Universität Berlin. 1992 nahm sie einen Ruf an die Ludwig-Maximilians-Universität München an, 2007 wurde sie als Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an die Humboldt-Universität zu Berlin berufen. Das Fachgebiet kennt sie bestens: Denn davor leitete sie fünf Jahre lang das zur Bundesagentur für Arbeit gehörende Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Die Wissenschaftlerin befasst sich vor allem mit Fragen des Arbeitsmarkts, der Bildung, der sozialen Ungleichheit, mit Lebensläufen und -entwürfen sowie mit der Organisationssoziologie.

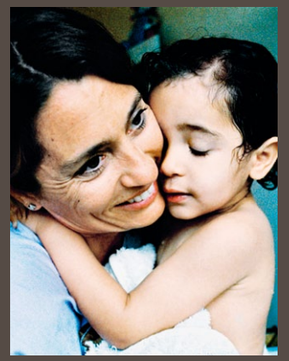
Prof. Dr. Dieter Frey

Prof. Dr. Dieter Frey ist Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und leitet seit 2007 das LMU Center for Leadership and People Management. Von 1978 bis 1993 war er Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Von 1988 bis 1990 hatte er zudem die Theodor-Heuss-Professur an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York inne. Von 2003 bis 2013 war er Akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie. 1998 erhielt er den Deutschen Psychologie Preis („Psychologe des Jahres"), 2011 wurde er von der Zeitschrift „personalmagazin" als „Praktischer Ethiker" und als einer der 40 führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland ausgezeichnet.

Prof. em. Dr. Peter Ulrich

Dr. Peter Ulrich ist emeritierter Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Der in Bern Geborene hat dort, nach früheren beruflichen Stationen als Unternehmensberater und als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wuppertal, das Institut für Wirtschaftsethik aufgebaut und 22 Jahre lang geleitet. Mit seiner in deutscher, englischer und spanischer Sprache vorliegenden „Integrativen Wirtschaftsethik" begründete er einen international anerkannten Ansatz der jungen Interdisziplin. Unter seinen fast 600 Veröffentlichungen ist als jüngstes von 30 Büchern der für ein breiteres Publikum geschriebene Titel „Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung" (2010) erschienen.

PROF. EM. DR. PETER ULRICH
PRINZIPIENGELEITETES GEWINNSTREBEN



„Es war einmal …", so pflegen Märchen zu beginnen. Während der vergangenen Jahrzehnte trug das beliebteste Wirtschaftsmärchen den Titel *The business of business is business*. Geschäftsleute sollten sich ums Geschäft und um sonst gar nichts kümmern, dann dienten sie angeblich zugleich in wunderbarer Weise ganz von selbst dem Gemeinwohl am besten. Gute Unternehmensführung dürfe und solle sich gemäß dieser großen Erzählung am sogenannten „Gewinnprinzip" – genauer: am Prinzip der strikten Gewinnmaximierung – orientieren, dann werde alles gut.

Doch jetzt, wo diese fast religiöse Marktgläubigkeit aufgrund der wachsenden Erfahrung mit problematischen, ja zunehmend krisenhaften Auswirkungen schwindet, besteht dringender Bedarf nach einer umfassenden Neuorientierung sinnvollen und legitimen Unternehmertums.

Das Unternehmen als gesellschaftliche Wertschöpfungsveranstaltung

Im Zentrum der gegenwärtigen Orientierungskrise steht das unklar gewordene Verhältnis zwischen dem marktwirtschaftlichen System und der Gesellschaft, in der wir leben möchten. Dementsprechend hat auch ein Unternehmen stets ein Janusgesicht: Einerseits ist es ein Subsystem des marktwirtschaftlichen Systems und andererseits eine gesellschaftliche Wertschöpfungsinstitution, deren Handeln das Leben vieler Menschen in vielfältigen Formen betrifft (*Abb. 1*).

In „systemischer" Perspektive geht es um die Selbstbehauptung (das „Überleben") des Unternehmens im Markt, d. h. um die Frage, wie es seine Wettbewerbsfähigkeit und Existenz dauerhaft sichern kann. Der Fokus liegt dabei auf den funktionalen Erfolgsvoraussetzungen. Die Leitfrage lautet: „Welche Geschäftsstrategien und Managementmethoden funktionieren als Mittel der Erfolgssicherung?"

In „lebensweltlicher" Perspektive geht es um die Lebensdienlichkeit der unternehmerischen Wertschöpfung, darum, welche lebenspraktischen Werte das Unternehmen für wen schaffen will und welche normativen Voraussetzungen dabei im Hinblick auf die Verantwortbarkeit sämtlicher Nebenfolgen gegenüber allen Betroffenen zu beachten sind. Daraus resultiert die wirtschaftsethische Aufgabe, die Sinnzusammenhänge und Legitimitätsgrund-

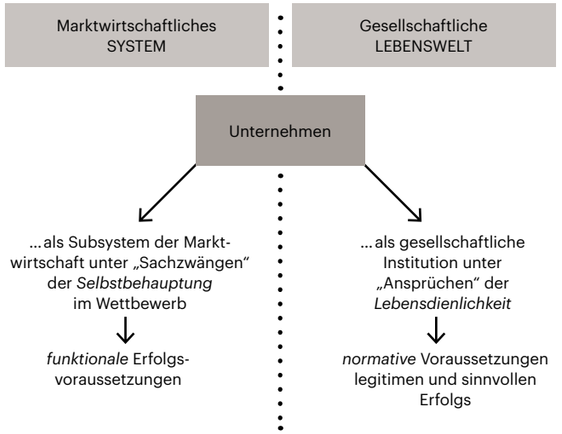


Abb. 1: Das Janusgesicht des Unternehmens

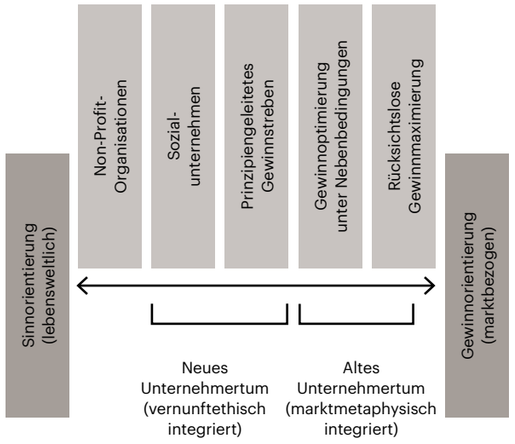


Abb. 2: Unternehmenstypen gemäß der ethischen Integration des Geschäftsmodells

lagen der Unternehmenspolitik zu reflektieren und zu begründen. Die Leitfrage lautet: „An welchen Wertideen und normativen Grundsätzen soll sich die unternehmerische Erfolgsphilosophie orientieren?“

Geschäftsintegrität

Wie lassen sich nun aber Ethik und wirtschaftliche Erfolgslogik zusammendenken, sodass Führungskräfte beides zugleich können: geschäftlich erfolgreich sein und dabei integer bleiben? Der Ansatz zur Lösung des Problems steckt im Begriff der Integrität. „Integer sein“ heißt wörtlich: als verantwortungsbewusste Person „ganz“ zu bleiben, sich nicht spalten zu lassen. Das gilt sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf der Ebene des Verständnisses von „guter“ Unternehmensführung. Der Leitgedanke ist der einer von Grund auf ethisch integrierten Erfolgsorientierung des Unternehmens – oder kürzer: Geschäftsintegrität. Dazu gehören

- *klar deklarierte Geschäftsprinzipien, anhand derer sich das Unternehmen verbindlich festlegt, mit welchen (unlauteren) Mitteln und Methoden es seinen Geschäftserfolg nicht erreichen will;*

- *ein umfassendes Integritätsmanagement, das mittels organisierter Verantwortlichkeit auf allen Ebenen und in allen Unternehmensprozessen für die Einhaltung der Prinzipien sorgt;*

- *und eine seitens der Führungskräfte überzeugend vorgelebte Integritäts- und Verantwortungskultur.*

Geteilte Wertschöpfung

Geschäftsintegrität schließt auch eine legitime und sinnvolle Wertschöpfungsidee ein. Je nach dem Grad ihrer ideellen Ausrichtung lässt sich ein ganzes Spektrum von Unternehmenstypen differenzieren (*Abb. 2*). Am rechten Pol des Spektrums findet sich eine rücksichtslos maximierende Gewinnorientierung, am gegenüberliegenden linken eine radikal ideell ausgerichtete Sinnorientierung jenseits von Gewinninteressen. Am interessantesten sind die integrativen Modelle in der Mitte. Hier beobachten wir derzeit zukunftsträchtige Tendenzen, alte Vorstellungen eines traditionellen Kaufmannsethos („Gewinnoptimierung unter Nebenbedingungen“) in Richtung eines neuen, prinzipiengeleiteten Unternehmertums weiterzuentwickeln.

In diesem integrativen Unternehmenskonzept sind die Grenzen auf beiden Seiten fließend, also auch hin zum Sozialunternehmertum (Beispiel: Grameen Bank von Muhammad Yunus). Prinzipiengeleitetes Unternehmertum bleibt primär markterfolgsorientiert, ist aber nicht mehr einseitig shareholderorientiert. Das Gewinnstreben wird jetzt moderiert durch übergeordnete Geschäftsprinzipien und definierte Wertschöpfungsziele zugunsten aller Stakeholder. Immer mehr Firmen verschreiben sich diesem modernen unternehmerischen Selbstverständnis der geteilten Wertschöpfung.

Mögen die Ansprüche der verschiedenen Bezugsgruppen oder Stakeholder je für sich allein betrachtet noch so legitim sein, können sie unmöglich alle zugleich maximal bedient werden. Vielmehr kommt es darauf an, auf alle legitimen Stakeholder-Ansprüche in fairer Ausgewogenheit Rücksicht zu nehmen.

Legitimes Gewinnstreben

Legitimes Gewinnstreben ist moralisch selbstbegrenztes Gewinnstreben. Wird aber ein Unternehmen, das auf Gewinnmaximierung verzichtet, nicht unweigerlich in „roten Zahlen“ landen? Die Antwort lautet: nein. Denn je strikter eine Unternehmensleitung immer nur die Rendite ins Zentrum ihres Bestrebens stellt, umso weniger verbleiben Freiräume zur Rücksichtnahme auf „außerökonomische“ Gesichtspunkte. Die Öffnung der unternehmerischen Freiräume zur Rücksichtnahme auf humane, soziale und ökologische Wertgesichtspunkte beginnt also im Kopf.

Im Wirtschaftsleben bestehen zwischen den verschiedenen Stakeholder- und Shareholder-Ansprüchen keineswegs totale, sondern stets nur partielle Konflikte. Für die Erfüllung der meisten Ansprüche ist die unternehmerische Selbstbehauptung im Markt selbst schon Voraussetzung (*Bereich A in Abb. 3*). Solange das Management unter fairer Berücksichtigung aller legitimen Stakeholder-Ansprüche für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung des Unternehmens eintritt, steht es auch aus unternehmensethischer Perspektive auf tragfähigem Boden. Nur die strikte Shareholder-Value-Maximierung gerät unweigerlich in Konflikt zu allen anderen Wertgesichtspunkten und Ansprüchen an das Unternehmen (*Bereich B in Abb. 3*).

Verdiente Reputation als schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteil

Werden die klar deklarierten Prinzipien guter Unternehmensführung konsequent nachgelebt (*Bereich A in Abb. 3*), stärkt dies nachhaltig die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung. Während Kosten- und Qualitätsvorsprünge von der globalen Konkurrenz heutzutage immer rascher eingeholt werden, muss eine gute Reputation über längere Zeit durch verlässlich verantwortliches Handeln erarbeitet werden. Eine auf diese Weise verdiente Reputation wird angesichts einer kritischer gewordenen Öffentlichkeit zunehmend zu einem nicht einfach imitierbaren und deshalb nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Das gilt auch auf dem Arbeitsmarkt: Ein Unternehmen, das fachlich und sozial kompetente, integre und kreative Menschen gewinnen möchte, sollte diese konsequenterweise als ganze Persönlichkeiten behandeln. Das setzt eine glaubwürdige „Mission“ des Unternehmens und ein Arbeitsumfeld voraus, das von einer entsprechenden Unternehmenskultur geprägt ist. Wird zudem die Vereinbarkeit von Beruf und familiärem Privatleben gelebt, bezieht der Leitgedanke der geteilten Wertschöpfung auch die Angehörigen der Mitarbeitenden mit ein.

Ordnungspolitische Mitverantwortung als unternehmensethischer Lackmustest

Warum aber lassen sich noch längst nicht alle Unternehmensleitungen auf unternehmensethisch fundierte, nachhaltige Erfolgschancen ein? Nun, diese Chancen werden begrenzt durch das Geschäftsgebaren der „lieben Konkurrenz“. Auch sie muss aus den selbst geschaffenen Sachzwängen des alten Denkens ausbrechen und die eindimensionale Doktrin der Gewinnmaximierung hinter sich lassen. Sonst erlangt sie gegenüber verantwortungsbewussteren Unternehmen einen nicht durch Leistung verdienten und daher unlauteren Kostenvorteil.

Es ist die Aufgabe guter Ordnungspolitik, solche verkehrten Anreize richtigzustellen. Zu diesem Zweck gilt es, zumindest grundlegende Standards eines human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftens in die gesetzliche Rahmenordnung des Markts einzubauen. Soziale und ökologische Kosten sind gemäß dem Verursacherprinzip konsequent ins betriebswirtschaftliche Erfolgskalkül zu internalisieren. Je besser das gelingt, umso größer wird

„Verantwortungsvolles Unternehmertum ist eine bewusste Entscheidung.“

für alle Unternehmen der Spielraum zur graduellen Mäßigung des Gewinnstrebens.

Die Rahmenordnung des Wettbewerbs wird jedoch nie besser sein, als es diejenigen, die wirtschaftspolitisch das Sagen haben, wirklich wollen. Daraus leitet sich eine ordnungspolitische Mitverantwortung der Privatwirtschaft für die Rahmenbedingungen ab, unter denen sie ihre unternehmerische Freiheit beansprucht. Man sage nicht, das sei unmöglich. Jedoch versteht die Wirtschaft politisches Lobbying noch allzu oft als Fortsetzung des Geschäfts mit anderen Mitteln, statt gemeinwohlorientierte Mitverantwortung zu übernehmen. Wer beispielsweise international Geschäfte tätigt, sollte dabei konsequenterweise auch supranationale Standards eines fairen Wettbewerbs befürworten.

Hier ist vielleicht der Lackmustest wahrhafter Unternehmensethik zu finden: Nur jenen Firmen, die sich nach außen, in ordnungs- und gesellschaftspolitischen Fragen, integer und konstruktiv verhalten, kann man zutrauen, dass sie auch nach innen die erwähnte organisierte Verantwortlichkeit praktizieren. Gute Unternehmensführung ist letztlich eben unteilbar.

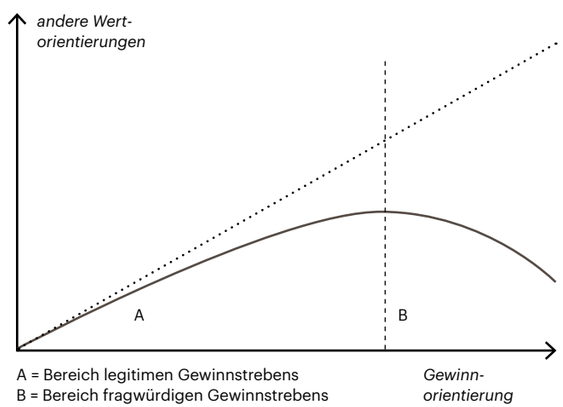


Abb. 3: Gewinn- und andere Wertorientierungen

PROF. DR. DIETER FREY
ERFOLGSFAKTOREN FÜR KULTURÄNDERUNGEN IN UNTERNEHMEN

Angenommen, die Geschäftsführung – unterstützt von vielen Mitgliedern der Organisation – hätte entschieden, Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit umzusetzen. Zu diesen Maßnahmen gehören die Einführung eines Sabbaticals, flexible Arbeitszeiten sowie eine Homeoffice-Möglichkeit und ebenso, dass es selbstverständlich ist, auch mal um 14 Uhr nach Hause zu gehen. Ebenfalls wurde vereinbart, dass nach 18 Uhr keine E-Mails mehr versendet und dann schon gar nicht mehr beantwortet werden müssen. Außerdem wird Teilzeit bei Führungskräften gefördert.

Eine gute Idee, ein guter Vorsatz: Oft erlebt man jedoch, dass nichts davon umgesetzt wird und die Mitarbeiter zögern, diese Flex-Modelle in Anspruch zu nehmen. Geht man „in den Eisberg“ hinein und fragt, warum nichts passiert, werden die unterschiedlichsten Gründe genannt: Der Chef mache es ja auch nicht, wichtige Multiplikatoren machten es nicht … Man schmunzelt, redet, lästert, wenn jemand die Vorsätze umsetzt. Diejenigen, die es tun, ernten böse Blicke. Der Mitarbeiter befürchtet Nachteile in der Leistungsbeurteilung, schlechte Stimmung bei den Kollegen, eine verzögerte Karriereentwicklung. Oder, noch extremer: Während der eigenen Abwesenheit könnten Ressourcenentscheidungen getroffen werden, sodass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird.

Kurzum: Es gibt genügend selbst erlebte und vermutete Erfahrungen, die sich im Gedächtnis von Menschen festsetzen und diese zögern lassen, das umzusetzen, was proklamiert wurde. Somit ist die Akzeptanz für die Inanspruchnahme einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem in Hochglanzbroschüren abgebildet – in der Unternehmenskultur und damit in der Wirklichkeit aber ist sie nicht angekommen bzw. verankert. „Kultur“ umfasst dabei die Gesamtheit an Einstellungen, Verhaltensweisen, formellen und informellen Regeln – also auch „geheime" Spielregeln, die letztlich Leitbilder des Verhaltens sind.

Organisationen tun sich häufig schwer bei der Umsetzung einer beschlossenen Kultur oder eines Wertesystems in das reale Leben. Doch was sind Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Umsetzung? Grundlage sind hierbei Modelle der Psychologie, die angeben, unter welchen Bedingungen sich eine positive Einstellung in tatsächliches Verhalten transformiert. Wichtig ist insbesondere, dass dieses Verhalten keine „Eintagsfliege“ bleibt, sondern verstetigt wird. Es geht also um eine Veränderung des Verhaltens – und damit um Transformation. Dieser Beitrag geht primär auf die unternehmerischen bzw. organisationalen Aspekte einer erfolgreichen Transformation ein.

1. Einbettung in eine Vision und Transparenz des Aktionsplans

Initiativen zur Familienfreundlichkeit müssen in eine größere Vision eingebunden werden: Das Unternehmen tut etwas für Nachhaltigkeit, für die Zukunft, für seine Mitarbeiter und Führungskräfte. Die konkreten Inhalte und die Vision müssen allen Mitarbeitern in einfachen, klaren, bildhaften Worten transparent gemacht werden. Dazu gehört auch, zu erklären, dass Familienfreundlichkeit nichts damit zu tun hat, einen „angenehmen Job“ zu haben, sich vor bestimmten Arbeiten zu drücken oder Verantwortung abzugeben, sondern dass Familienfreundlichkeit im Rahmen einer Gesamtphilosophie der Organisation wichtig ist und hilft, Privatleben und Berufsleben besser in Einklang zu bringen und die Lebensqualität zu erhöhen – und letztendlich auch die Leistung.

2. Klare Logik der Argumentation: Vermittlung von Sinn, Nutzen und Notwendigkeit

Forschungen zur Reformakzeptanz zeigen, dass Reformen eher umgesetzt werden, wenn der Sinn – also das Warum (kausal) und Wozu (final) – klar zu erkennen sind und der Nutzen kurz-, mittel- und langfristig klar ist. Leidensdruck oder die Einsicht, dass Notwendigkeit für die

Reformen besteht, helfen gleichermaßen. Um den Sinn zu vermitteln, sollte Mitarbeitern verdeutlicht werden, dass der Istzustand unbefriedigend ist – konkret: Es muss ein Leben neben Karriere und Beruf geben. Solange der Istzustand als befriedigend wahrgenommen wird, besteht keine Motivation zur Veränderung der Kultur.

Ganz wichtig ist eine klare Logik der Argumentation. Hier ein konkretes Beispiel:

„In Unternehmen wird zu wenig für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan."
▼
„Dabei ist die Familie eine ganz zentrale ‚Tankstelle' für Leistung, Gesundheit und Wohlbefinden."
▼
„Durch die oft vorhandene Überbeanspruchung im Beruf werden Kinder, Eltern, Großeltern, Freunde vernachlässigt. Das ist auf Dauer weder für das gesellschaftliche noch für das organisationale Funktionieren vorteilhaft."
▼
„Wir brauchen deshalb dringend eine Balance, um die Leistung im Beruf zu erfüllen, andererseits aber auch, um wichtige Dinge außerhalb des Berufs – insbesondere Familie und Freizeitverhalten – zu ihrem Recht kommen zu lassen."
▼
„Dies stabilisiert auf Dauer Leistung, Gesundheit und Wohlbefinden."

Es ist ganz wichtig, dass diese Logik der Argumentation in alle Köpfe transportiert und immerzu wiederholt wird. Hier gilt die Aussage: „You can't over-communicate!" Trotz aller Kommunikationsbemühungen zum Nutzen der Flex-Programme werden sich einige Mitarbeiter benachteiligt fühlen. Weil möglicherweise von ihnen eine gewisse Einsatzbereitschaft erwartet wird, wenn Kollegen z. B. ein Sabbatical oder freie Tage für sich in Anspruch nehmen. Und die Nichtnutzer von Vereinbarkeitslösungen fühlen sich implizit vielleicht sogar bestraft. Umso wichtiger ist daher, dass Führung sowie Multiplikatoren sagen: Wir sind ein Team, wir müssen dies gemeinsam tragen. Auf lange Sicht werde sich der Einsatz für Kinderlose wie für Eltern gleichermaßen auszahlen. Opfer, die einige Kollegen im Moment bringen müssen, werden, langfristig gesehen, kompensiert werden. Eine grundlegende Unternehmenskultur des Sich-gegenseitig-Aushelfens, -Unterstützens usw. ist hierfür hilfreich. In einer ausgeprägt egoistischen Kultur wird eine Umsetzung kaum eine Chance haben.

Aber selbst wenn Sinn, Nutzen, Notwendigkeit und argumentative Logik gegeben sind, wird eine intendierte Kulturänderung noch nicht notwendigerweise umgesetzt.

3. Das Einstellungs-Verhaltens-Modell von Fishbein

Dieses Konzept gehört zu den wichtigsten Modellen zur Transformation von Einstellungen und Absichten in Verhalten. Es erfordert folgende Bedingungen:

- *Es muss eine positive Einstellung zum Vorhaben vorliegen. Skeptiker müssen von Multiplikatoren und Führungskräften überzeugt werden, indem Sinn, Nutzen und Notwendigkeit verdeutlicht werden.*

- *Es muss eine soziale bzw. subjektive Norm in der Umgebung geben, die die Kulturänderung positiv bewertet. Wenn die soziale Umgebung darüber lästert oder sie abtut, ist die Umsetzung gefährdet. Entscheidend ist eine Änderung in Gruppen und Teams, sodass sich ein Gruppendruck auf die Mitglieder entwickelt.*

- *Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, das angestrebte Verhalten zu leben (self efficacy = Selbstwirksamkeit). Der Arbeitsablauf muss ermöglichen, das Büro tatsächlich um 14 Uhr zu verlassen, ein Sabbatical zu nehmen etc. Erscheint dies den Beteiligten von vornherein unmöglich, werden Mitarbeiter es auch erst gar nicht versuchen.*

Ist die Einstellung zu dem Verhalten positiv, besteht eine soziale bzw. subjektive Norm in der Umgebung und sind die Menschen zudem fähig, das angestrebte Verhalten zu leisten, dann entwickeln sich Absichten, das gewünschte Verhalten auch umzusetzen – und das erhöht die Wahrscheinlichkeit einer tatsächlichen Verhaltensänderung.

4. Vorbildverhalten von Führung

Entscheidend ist: Hat sich die Unternehmensführung das Commitment, die Selbstverpflichtung, auferlegt, ihre eigenen Entscheidungen selbst umzusetzen, selbst vorzuleben und damit auch das Signal zu geben, dass die Verhaltensänderung wirklich gewünscht ist? Insgesamt gelten für Führung „die 5 Vs": „Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung, Vorleben und Vertrauen."

Auch bei den Entscheidungsträgern kann man nicht immer eine positive Einstellung zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" voraussetzen. Oft gibt es unterschiedliche Meinungen. Unter dieser Konstellation ist eine Transformation naturgemäß ein langwieriger Prozess und abhängig davon, welche Meinung die größte Macht hat und sich durchsetzt. Umso wichtiger ist, dass ein Veränderungsdruck von mehreren Seiten aufgebaut wird – also auch von der Mitarbeiterbasis. Im Falle unterschiedlicher Meinungen kann ein Pilotprojekt eine Kompromisslösung und ein Startpunkt sein. Oft sind die vorläufigen Lösungen ohnehin die langfristigsten.

„Kulturen wurden von Menschen erschaffen – Kulturänderungen geschehen ebenfalls durch Menschen."

5. Multiplikatoren-Ansatz

Neben der Führung spielen Multiplikatoren eine ganz entscheidende Rolle in der Umsetzung. Es ist wichtig, dass Meinungsführer aus dem Team heraus das Verhalten zeigen. Halten die Meinungsführer an der alten Kultur fest, wird eine Kulturänderung schwierig.

Insbesondere Leistungsträger müssen mit gutem Beispiel vorangehen. Gemeinsam mit den Multiplikatoren müssen sie immer wieder die Vision von Familienfreundlichkeit und die zentralen Argumente hierfür herausstellen. Es gilt das Prinzip der permanenten Wiederholung, verbunden mit einer zielgruppeninduzierten Flexibilität der Argumente.

6. Prospect-Theorie: Vermeidung von Verlusterlebnissen

Die „Prospect-Theorie" betont, dass Menschen sich weigern, Verhalten zu initiieren, das bei einer Realisierung mit Verlusten verbunden sein könnte. Wenn Mitarbeiter befürchten, dass die persönliche Inanspruchnahme von Flex-Maßnahmen Nachteile für sie hat, werden sie die Kulturveränderung nicht unterstützen. Bestehen z. B. konkrete Befürchtungen, dass während einer Abwesenheit Ressourcenentscheidungen getroffen werden, wichtige Meetings stattfinden oder Konkurrenten Pläne schmieden, Umsetzer von Work-Life-Balance auszugrenzen, werden Mitarbeiter eher in ihrem bisherigen Verhalten verharren und die Veränderung ablehnen.

7. Kontrastierungsmodell von Oettingen: Widrige Bedingungen, offizielle und geheime Spielregeln

Intendierte Kulturveränderungen oder Entscheidungen bleiben „Silvester-Vorsätze", wenn man sie nicht mit den widrigen Bedingungen der Realität kontrastiert. Man sollte zunächst explizit ansprechen: „Was blockiert die Umsetzung?", „Was hindert uns an der Umsetzung?" Erst dann kommen grundlegende Fragen: „Ist das Vorhaben realistisch?", „Ist es notwendig?", „Ist es nützlich?", „Gibt es auch Nachteile?" Widrige Bedingungen sind zum Beispiel: Befürchtungen, nicht befördert zu werden, negative Auswirkungen bei der Leistungsbewertung zu erhalten oder dass schlecht über einen geredet wird. Sehr oft sind diese widrigen Bedingungen „geheime" Spielregeln, über die nicht explizit gesprochen wird, die dennoch in den Köpfen der Menschen existieren. Erst wenn diese Ängste angesprochen und minimiert werden, besteht die realistische Chance einer nachhaltigen Umsetzung.

8. Laufende Team-Reflexion über die Umsetzung

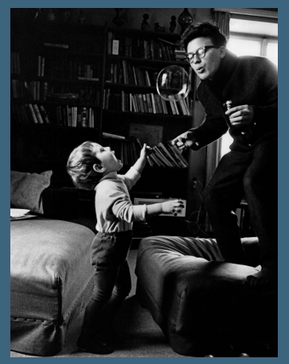
Es ist wesentlich, dass Führung und Mitarbeiter offen darüber diskutieren und reflektieren, welche Vorhaben umgesetzt wurden und warum, und welche nicht umgesetzt wurden und warum. Michael West hat festgestellt, dass Team-Reflexion ganz entscheidend dafür ist, ob ein Team sich bestimmte Normen und Regeln geben kann. Notwendig ist, dass das Team immer wieder neu reflektiert: Was läuft in der Umsetzung gut? Was läuft nicht gut? Wie kann man Dinge verbessern? Wenn etwas nicht umgesetzt wird, muss dies zum Gegenstand der Diskussion gemacht werden. Hier ist wiederum das Vorbild der Führungskräfte gefragt, aber auch die Multiplikatoren.

Wie kann diese Checkliste in der betrieblichen Praxis konkret umgesetzt werden? Die Erfolgsfaktoren für Transformation von Kulturen sind gültig für alle Kulturveränderungen – egal, ob es sich um Familienfreundlichkeit, Nachhaltigkeit, Einführung einer Kultur von Exzellenz usw. handelt. Bei der konkreten Umsetzung ist der Fantasie keine Grenze gesetzt. Man kann mit Pilotprojekten starten, oder Führungskräfte machen ihren Einsatz öffentlich. Intern müssen aber immer wieder auch die widrigen Bedingungen und die geheimen Spielregeln der Nichtumsetzung diskutiert werden. Wichtig ist, dass man möglichst viele Positivmodelle hat, die das Verhalten sichtbar machen.

Grundlegend ist die Verantwortung des Topmanagements und der Führungskräfte: Sie müssen vorleben und transportieren, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein ganz zentrales Kriterium nicht nur für die Attraktivität eines Arbeitgebers ist, sondern letztlich auch für Nachhaltigkeit hinsichtlich Leistung, Gesundheit und Wohlbefinden.

Kulturen wurden von Menschen erschaffen – Kulturänderungen geschehen ebenfalls durch Menschen. In unserem Fall durch das Commitment des Topmanagements. Genauso aber auch durch alle Mitarbeiter, die sich für eine Kulturveränderung einsetzen.

PROF. JUTTA ALLMENDINGER PH.D. **VEREINBARKEIT 2.0**



Die Politik fühlt sich missverstanden. Sie gibt so viel Geld für familienpolitische Leistungen aus, schiebt so viele neue Programme an: Elterngeld, Betreuungsgeld, das Recht auf einen Kita-Platz, die Flexi-Quote. Dennoch: Deutschland hat mit die niedrigste Geburtenrate in Europa. Und so wenige Frauen in Führungspositionen, dass die Europäische Kommission bereits mahnt. Das Interesse an Politik ist gering, das Vertrauen fällt erdrutschartig. Und 80 Prozent der Frauen sagen: Es wird nicht genug für die Gleichstellung getan. Sehen die nicht hin? Wie undankbar …

Alle sind irgendwie unglücklich. Doch Frust hilft nicht, niemandem. Politik und Wirtschaft müssen handeln, mutig Linien ziehen, an denen man sich orientieren kann. Die Erwerbsarbeit von Frauen und Männern ist mittlerweile gesetzt. Warum geht man da ran und schafft mit dem Betreuungsgeld ganz falsche Anreize? Auch die Vereinbarkeit ist gegeben, solange wir über Frauen, eine niedrige Teilzeit, geringe Einkommen und viel unbezahlte Hausarbeit reden. „Vereinbarkeit“ muss aber mehr als das heißen: Die Chance auf eine ordentliche Karriere und ein gerechter Lohn für die gezeigte Leistung stehen an. Das wollen Frauen – das verspricht ihnen die Politik.

Von 1.0 auf 2.0 umstellen

Zu erreichen ist dies nur, wenn wir bezahlte Erwerbsarbeit und unbezahlte Familienarbeit fair zwischen Frauen und Männern aufteilen. Wir müssen über Erwerbsarbeit reden und gleichzeitig die Hausarbeit thematisieren. Noch ist die bezahlte Erwerbsarbeit ungleich verteilt, und zwar systematisch entlang der Geschlechterlinien. Deshalb brauchen wir neue Arbeitszeiten, 32 Stunden in der Woche, gerechnet über ein ganzes Arbeitsleben. Frauen können dann länger arbeiten, Männer weniger. Das wünschen sie sich auch. Das Arbeitsvolumen insgesamt würde dadurch nicht sinken. Die Unternehmen könnten die Qualifikation der Frauen besser nutzen. Die Produktivität der Männer würde steigen. Vor Jahren, bei der Debatte zur Humanisierung der Arbeitswelt, waren wir da weiter. Heute beklagen wir das Burn-out. Wir müssen umdenken. Viele Arbeitgeber haben dies erkannt. Sie bieten flexible Arbeitszeiten an, sprechen mit Frauen und Männern über die Vereinbarkeit. Doch noch schrecken die Arbeitgeber vor Personalentwicklungsplänen mit langem Atem zurück. Sie sehen die flexiblen Arbeitszeiten nur punktuell, nicht über den gesamten Lebenslauf hinweg. Dafür müssen sie sich strukturell anders aufstellen: Sie dürfen nicht weiter streng auf Verfügbarkeit und Erreichbarkeit setzen, müssen Führung auch in niedriger Vollzeit und in Teams zulassen, Sabbaticals und Weiterbildungen einplanen.

Natürlich ist auch eine Willkommenskultur für Kinder wichtig. Ein Eltern-Kind-Zimmer im Unternehmen, in das sich junge Eltern bei Bedarf auch mal zurückziehen können. Eine Notfallbetreuung, etwa Belegplätze in einem nahen Kindergarten. Besprechungszeiten, die familiengerecht gelegt werden. Auch die Politik ist gefordert. Denn die Eltern müssen sich auf eine gute Betreuung ihrer Kinder bis in den Nachmittag hinein verlassen können. Dafür braucht es einen Auf- und Ausbau der Schulen zu verlässlichen Ganztagsschulen und mehr Personal. Das alles kostet Geld. Mut und guter Wille von Politik und Wirtschaft sind hier gefragt. Aber auf lange Sicht lohnt sich der Einsatz für alle. Und diese Maßnahmen würden beitragen zu einem Miteinander von Beruf und Familie, das wir wahrhaftig „Vereinbarkeit“ nennen dürfen.

FRAUEN ♀

Die jungen Frauen fühlen sich einsam und vorgeführt: „Was wollt ihr eigentlich noch alles von uns? Wir bilden uns, zunehmend auch in den naturwissenschaftlichen MINT-Fächern. Wir setzen unsere Ausbildung um, sind erwerbstätig, sogar sehr gern und fast ununterbrochen. Wir erziehen Kinder und pflegen Eltern. Das wollte die Politik doch von uns, mit der Reform des Unterhaltsrechts und mit den Hartz-IV-Regelungen. ‚Verlasst euch nicht auf die Männer', wurde uns von klein auf gesagt. Die Männer haben das sofort verstanden. Sie erwarten, dass wir selbst für unseren Unterhalt sorgen. Der deutschen Wirtschaft helfen wir dadurch sehr. ‚Frauen gegen den Fachkräftemangel: Nutzt die bislang verschenkten Potenziale', so das Credo landauf und landab.

Und dann sollen wir auch noch Kinder bekommen. Wir wollen Kinder, sehr sogar. Die Politik tut was, das sehen wir. Das Elterngeld ist gut, auch wenn es uns zeigt, wie wenig wir verdienen. Männer würden sicher nicht so billig abgespeist. Doch unser Einkommen reicht nicht für die ganze Familie. Mehr Kitas soll es nun geben, gute Kitas bleiben aber selten. Und das jetzt, wo alle sie brauchen. Die Schule macht Probleme. Der Unterricht endet früh, eher als unser Job. Wir drücken also zu Hause mit unseren Kindern noch die Schulbank. Neben Geldverdienen und Haushalt ist das unsere dritte Pflicht. Irgendwie schaffen wir das, reduzieren die bezahlte Arbeit, arbeiten länger umsonst.

Ist das mit Vereinbarkeit gemeint? Es muss doch gehen, sagen die Politiker, mit all der Flexibilität. Ja, die haben wir. Wir sehen aber auch die Männer an uns vorbeirauschen, winkend, mit wissendem Blick – denn in der Schule zogen wir an ihnen vorbei. Wir sehen die kinderlosen Frauen. Sie zögern, sind zerrissen. Auf Kinder verzichten? Nein, das würden sie dann doch bereuen. Auf der Überholspur sehen wir auch ein paar Mütter, strahlend, mit ihren Kindern. Die Kinderfrauen sind immer dabei. All das wäre nicht schlimm, wären wir nicht erzogen und ausgebildet mit Blick auf eine Karriere. Jetzt aber werden wir auf die Einbahnstraße ‚Teilzeit' abgedrängt. Diesen Twist bekommen wir nicht aus dem Kopf. Wir können uns nicht einfach anpassen und lächelnd schlucken. Das setzt uns zu und macht mürbe."

MÄNNER ♂

Die jungen Männer fühlen sich nicht wohl: „Wir haben gelernt, dass wir den Arbeitsmarkt mit Frauen teilen – häufiger sogar im selben Beruf. Wir haben akzeptiert, hier und da auch eine Führungsposition an Frauen abzugeben. Vom Argument ‚Frauen wollen nicht führen' haben wir uns längst verabschiedet. Ein Drittel von uns sagt offen: ‚Frauen sind die besseren Chefs.' Larmoyant sind wir sicher nicht. Wir sehen, dass wir mehr Geld verdienen, schneller befördert werden, in die besseren Jobs kommen. Wir stehen an der Seite der Frauen. Nur die Quoten gehen zu weit. Warum sollen wir büßen für die Privilegien unserer Väter und Großväter? Und vergessen wir nicht unsere Kollegen mit niedriger Bildung. Sie bräuchten eine Quote. Denn: Bildungsarmut ist Männerarmut.

Das deutsche Bildungssystem lässt weit mehr junge Männer als junge Frauen als Bildungsarme zurück. Etwa 24 Prozent der 15-jährigen Jungen gelten als funktionale Analphabeten, bei den gleichaltrigen Mädchen sind es etwa 13 Prozent[1]. Oftmals können die Eltern nicht helfen. Ihnen fehlt das Geld, die Sprache oder die Bildung. Allein schaffen die Jugendlichen es nicht. Die Mehrzahl von ihnen fühlt sich heute aus der Gesellschaft ausgeschlossen.

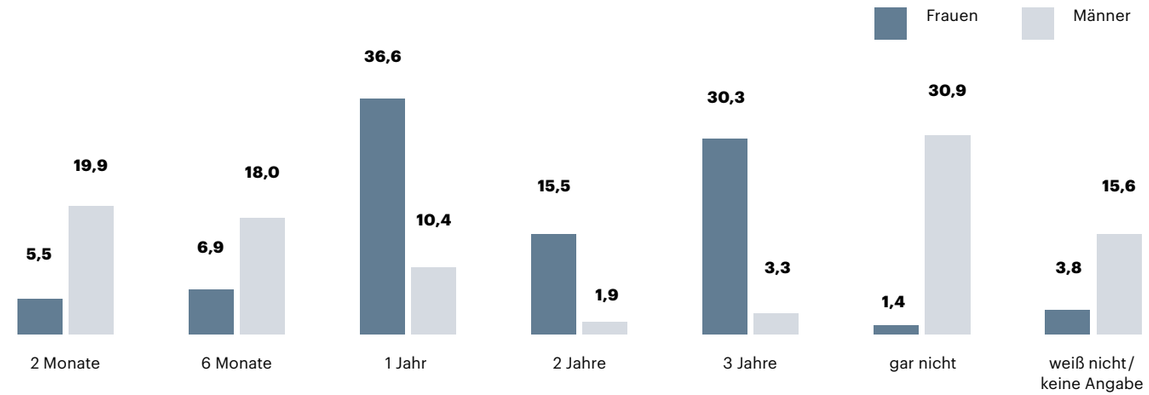
Warum sieht da niemand hin?

Klar wollen auch wir Kinder, gar keine Frage. Doch zugeben will das fast keiner von uns. Kinder sind anstrengend, sie kosten viel und machen eine Menge Arbeit. Die Mütter gehen dann auf Teilzeit, verdienen weniger und fordern auch noch unsere Zuarbeit ein. Zwei Monate Elternzeit geht ja noch – mittlerweile wehrt sich nur noch ein Drittel von uns dagegen. Aber putzen, waschen, kochen, das geht dann doch zu weit. Wir müssen nun ja länger arbeiten, wir brauchen das Geld und der Chef will unsere Anwesenheit. Wir selbst würden auch lieber kürzertreten, stattdessen machen wir Überstunden. Gedankt wird uns das nicht, unsere Frauen werden zunehmend böse. Warum sehen die Frauen nicht, dass es viel schwieriger ist, altes Terrain zu verlassen, von der Vollzeit runter auf eine Stundenzahl zu gehen, die familienfreundlich ist?"

1 *Jutta Allmendinger* (2012). Schulaufgaben. Wie wir das Bildungssystem verändern müssen, um unseren Kindern gerecht zu werden. München: Pantheon Verlag, S. 204. Zitiert nach: OECD (2010). PISA 2009 Ergebnisse. Was Schülerinnen und Schüler wissen und können. Schülerleistungen in Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften. Band 1. Gütersloh: W. Bertelsmann Verlag, S. 58.

Grundlage dieses Beitrags ist die Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung „Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen". Siehe hierzu Allmendinger, Jutta; Haarbrücker, Julia (2013): Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. WZB-Discussion Paper 2013–002. Berlin: WZB (http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/p13-002.pdf). Eine Ausarbeitung und Kommentierung der Daten ist im „Brigitte"-Dossier, Heft 20/2013, erschienen (www.brigitte.de/producing/pdf/fads/BRIGITTE-Dossier-2013.pdf). Darin ist auch ein Kommentar von Jutta Allmendinger enthalten, der hier weiter ausgearbeitet wurde.

Erwünschte Dauer der Elternzeit,[2] Erhebungen 2012 (in Prozent)



Frauen möchten nach wie vor Elternzeit nehmen, aber nicht mehr so lange. Der größte Anteil an Frauen (37 Prozent) möchte nach einem Jahr ins Erwerbsleben zurückkehren. Dagegen lehnen noch immer 31 Prozent der Männer die Elternzeit komplett für sich ab. Allerdings würden 20 Prozent von ihnen heute zwei Monate Elternzeit nehmen. Im Jahr 2009 waren es nur knapp 7 Prozent.

Verteilung von Hausarbeit in Paarhaushalten*,[2] Erhebung 2012 (in Prozent)

„Wer macht die folgenden Dinge in Ihrem Haushalt?"

Frauen | Männer

	Immer ich	Meistens ich	Beide	Meistens Partner	Immer Partner	Andere Person
Wäsche waschen	57,6 / 0,0	35,3 / 0,0	5,9 / 18,8	1,2 / 49,9	0,0 / 31,3	0,0 / 0,0
Haus/Wohnung putzen	37,6 / 0,0	41,2 / 3,0	16,5 / 42,5	0,0 / 33,3	0.0 / 18,2	4,7 / 3,0
Essen kochen	35,3 / 0,0	41,1 / 6,1	21,2 / 30,3	1,2 / 51,5	0.0 / 12,1	1,2 / 0,0
Lebensmittel einkaufen	18,8 / 3,0	35,3 / 12,1	38,8 / 54,6	5,9 / 21,2	0.0 / 9,1	1,2 / 0,0
kleine Reparaturen in Haus/Wohnung machen	3,5 / 56,3	4,7 / 34,4	24,7 / 3,1	50,6 / 3,1	16,5 / 0,0	0,0 / 3,1

Die meisten Frauen und Männer sind heute erwerbstätig. Dennoch sind bezahlte Erwerbsarbeit und unbezahlte Hausarbeit zwischen ihnen extrem ungleich verteilt. Der Anteil unbezahlter Zeit ist bei Frauen viel höher als bei Männern. Den überwiegenden Teil der Familien- und Hausarbeit erledigen sie allein. Frauen waschen die Wäsche, sie putzen, sie kochen, sie kaufen ein. Lediglich kleinere Reparaturen übernehmen meistens die Männer.

* nur verheiratet und zusammenlebende Befragte

2 Allmendinger, Jutta; Haarbrücker, Julia (2013). Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. WZB-Discussion Paper 2013–002. Berlin: oben: WZB, S. 62./unten: WZB, S. 65.

ZAHLEN, DATEN UND FAKTEN

Die A.T. Kearney Familienstudie 2012 wurde gemeinsam mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und dem infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft durchgeführt. In einer repräsentativen Umfrage wurden über 1700 Beschäftigte aus mehr als 400 Unternehmen gefragt: „Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Deutschland?“ Ausgewählte Ergebnisse dieser Studie stellen wir Ihnen hier vor.

Welche Maßnahmen Mitarbeitern wirklich wichtig sind

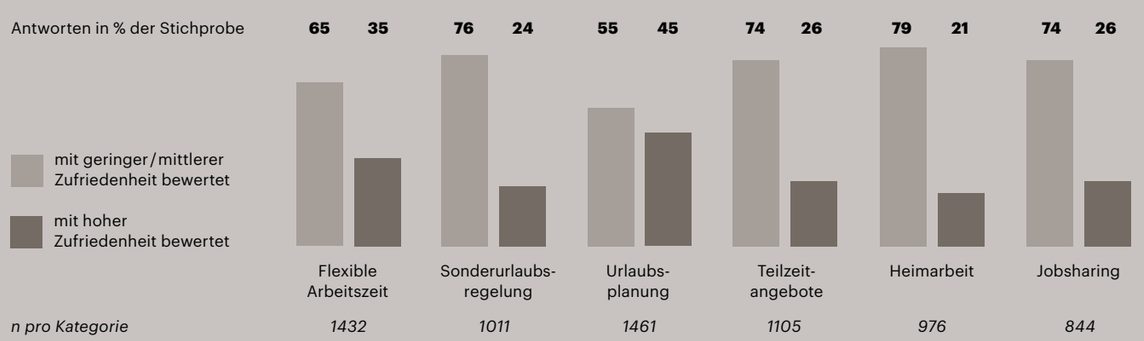
Aus Sicht der Arbeitnehmer spielen für die empfundene Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben im Alltag staatliche Maßnahmen – wie Kita-Angebote, Elterngeld oder Kindergarten – eine viel geringere Rolle (24 % Relevanz) als konkrete unternehmensseitige Angebote (76 % Relevanz). Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Mitarbeitern insbesondere Flexibilitätsspielräume im Arbeitsumfeld wichtig (42,3 % Relevanz), gefolgt von Maßnahmen zur Auszeitbegleitung (16,4 % Relevanz).

Relevanz: Maßnahmen Unternehmen

Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte

Wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrem flexiblen Arbeitsumfeld sind

Hinsichtlich des flexiblen Arbeitsumfelds sind zwar von Unternehmensseite in der Regel bereits Angebote verfügbar, aus Mitarbeitersicht mangelt es jedoch häufig an der konkreten Umsetzung genauso wie an der Qualität und Praktikabilität dieser Angebote. Wie die folgende Auswertung zeigt, sind nur 35 Prozent der Befragten mit Maßnahmen zur flexiblen Arbeitszeit sehr zufrieden und weniger als die Hälfte der Befragten mit der Gestaltung der Urlaubsplanung.



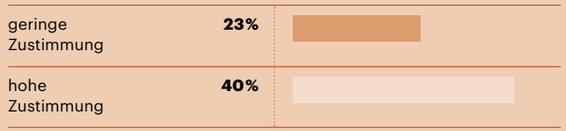
Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0=stimme überhaupt nicht zu; 10=volle Zustimmung)

Vereinbarkeit: Mehr Schein als Sein

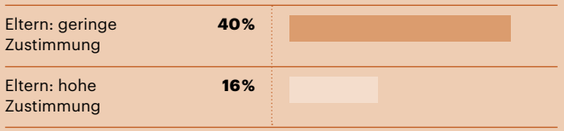
Wie Mitarbeiter Wunsch und Wirklichkeit bewerten

In vielen Unternehmen klafft noch immer eine Lücke: Auch wenn ein familienfreundliches Image den Unternehmen in der Regel wichtig ist, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern noch lange nicht gesetzt: Weniger als 2 von 10 befragten Eltern erachten die gelebte Vereinbarkeit als Selbstverständlichkeit.

„Mein Arbeitsgeber legt sehr großen Wert auf ein arbeitnehmerfreundliches Betriebsimage“



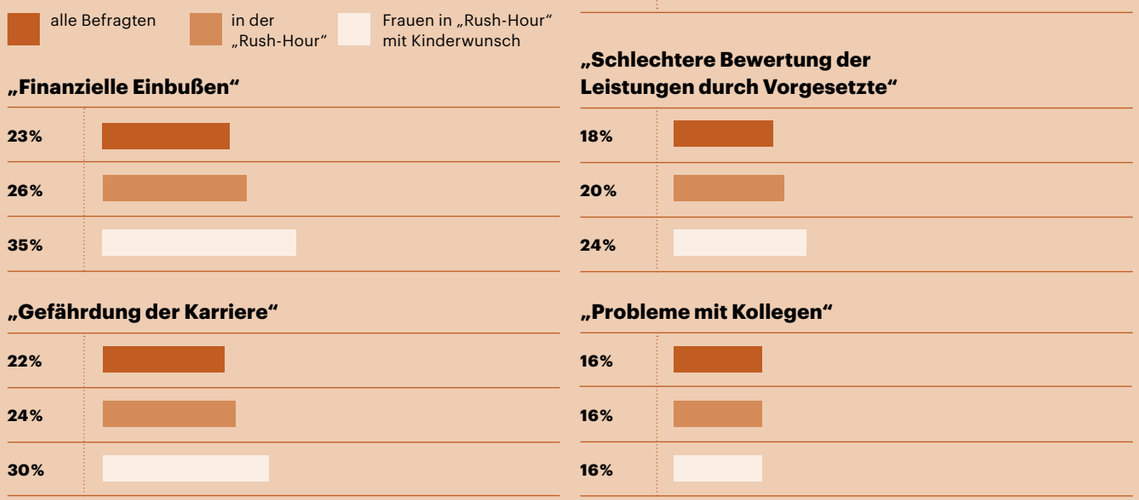
„In unserem Betrieb ist die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf eine Selbstverständlichkeit“



Anm.: Stichprobengröße n = 1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7, geringe Zustimmung: Bewertungen <4; (0 = stimme überhaupt nicht zu; 10 = volle Zustimmung)

Was viele Mitarbeiter befürchten

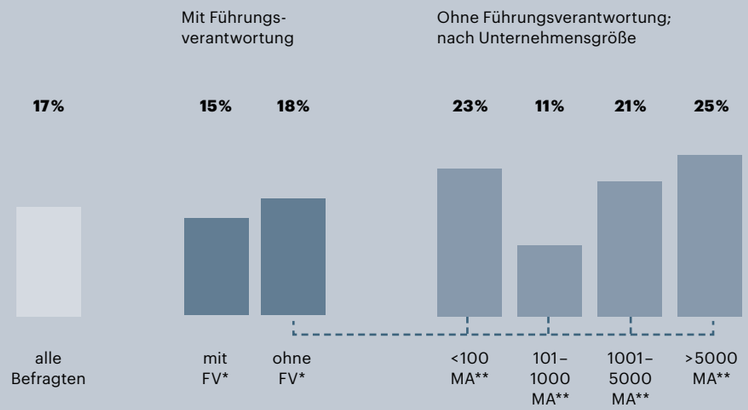
Die mangelnde Selbstverständlichkeit der Vereinbarkeit liegt u. a. daran, dass viele Mitarbeiter bei einer Inanspruchnahme von Maßnahmen persönliche Nachteile befürchten – etwa finanzielle Einbußen, die Gefährdung der Karriere oder weniger attraktive Aufgaben. Auf der Beziehungsebene befürchten Mitarbeiter seitens ihrer Vorgesetzten eine schlechtere Bewertung ihrer Leistungen. Probleme mit Kollegen werden als vergleichsweise weniger dramatisch wahrgenommen, obwohl es die Kollegen sind, denen gegebenenfalls eine Opferbereitschaft abverlangt wird. Mitarbeiter in der „Rush-Hour des Lebens“, insbesondere Frauen, artikulieren ausgeprägtere Befürchtungen hinsichtlich möglicher Nachteile in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Leistungen als der Durchschnitt der Befragten; die einzige Ausnahme hiervon bildet die Einschätzung der Auswirkungen auf die Kollegenbeziehung, die einheitlich wahrgenommen wird.



Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0=stimme überhaupt nicht zu; 10=volle Zustimmung)

Wie Führungskräfte als Vorbilder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirken

„Es gibt zahlreiche Vorgesetzte/Führungskräfte, die beim Thema ‚Vereinbarkeit von Kindern und Beruf' mit gutem Beispiel vorangehen" (Anteil hoher Zustimmung)

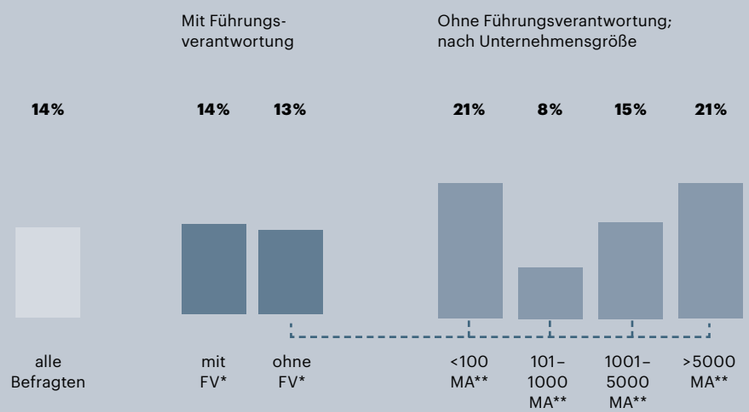


Weniger als ein Fünftel der Befragten ist der Meinung, dass Vorgesetzte/Führungskräfte in ihrem Unternehmen beim Thema „Vereinbarkeit" mit gutem Beispiel vorangehen.

Besonders gering ist die Zustimmung in kleineren mittelständischen Unternehmen (11%).

* FV=Führungsverantwortung ** MA=Mitarbeiter
Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0=stimme überhaupt nicht zu; 10=volle Zustimmung)

„Unsere Führungskräfte engagieren sich glaubhaft und nachhaltig für die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf" (Anteil hoher Zustimmung)



Lediglich 14% der Befragten sind überzeugt davon, dass sich ihre Führungskräfte glaubhaft und nachhaltig für die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf engagieren.

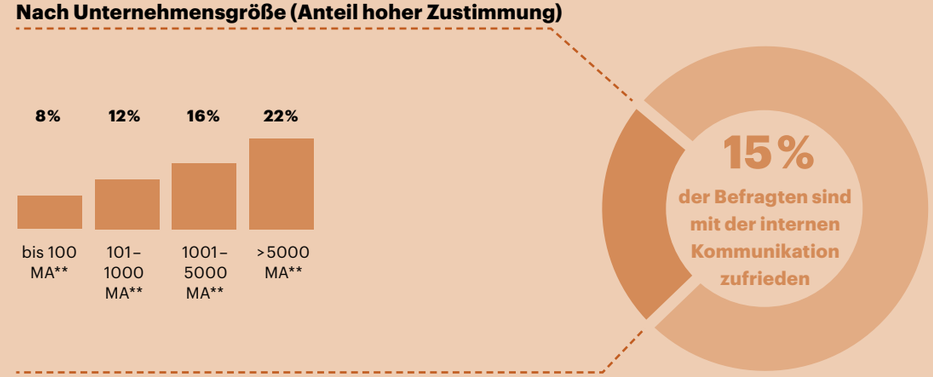
Besonders großer Handlungsbedarf zeigt sich in mittelständischen Unternehmen mit 101–1000 Mitarbeitern.

* FV=Führungsverantwortung ** MA=Mitarbeiter
Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0=stimme überhaupt nicht zu; 10=volle Zustimmung)

Wie die interne Kommunikation über die Leistungen zur Familienfreundlichkeit eingeschätzt wird

Eklatanter Handlungsbedarf zeigt sich in der Kommunikation von Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Lediglich 15% der Befragten äußerten hohe Zustimmung zu den Attributen „gute", „offene" und „umfangreiche" Kommunikation. In der mangelnden internen Kommunikation über die unternehmerischen Leistungen zur Familienfreundlichkeit kann eine Ursache für den aus Mitarbeitersicht wahrgenommenen Handlungsbedarf auf Maßnahmenebene liegen. Diese Kommunikationshürde erscheint insbesondere für kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern groß.

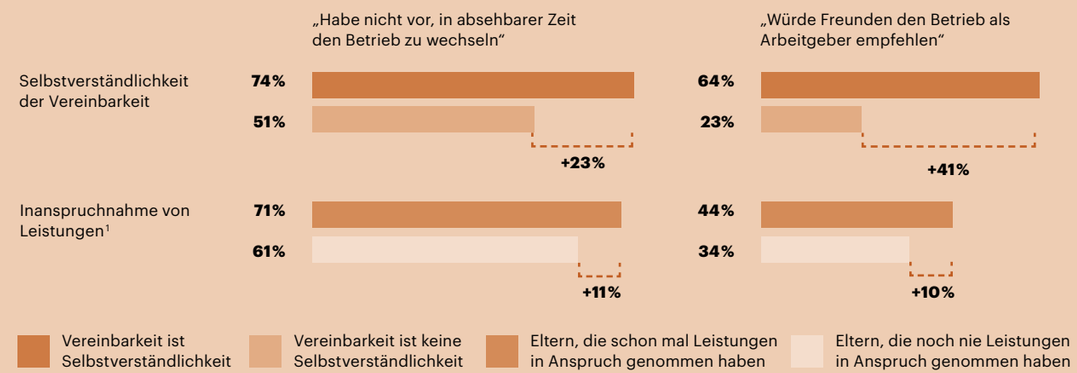
Nach Unternehmensgröße (Anteil hoher Zustimmung)



** MA=Mitarbeiter
Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0=stimme überhaupt nicht zu; 10=volle Zustimmung)

Was Familienfreundlichkeit den Unternehmen bringt

Auswirkungen auf Loyalität und Weiterempfehlung
(Anteil hoher Zustimmung)



Mitarbeiter, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihrem Unternehmen als selbstverständlich betrachten, haben wesentlich seltener vor, ihren Arbeitgeber zu wechseln, als Mitarbeiter in Betrieben, wo die Familienfreundlichkeit fehlt: 74 vs. 51 Prozent. Ferner gilt, dass Mitarbeiter von Firmen mit einer selbstverständlichen Familienfreundlichkeit ihren Arbeitgeber dreimal häufiger Freunden weiterempfehlen würden (64 vs. 23 Prozent).

[1] Stichprobengröße Eltern n=720
Anm.: Stichprobengröße n=1771 befragte Beschäftigte; hohe Zustimmung: Bewertungen >7; (0 = stimme überhaupt nicht zu; 10 = volle Zustimmung)

Den Ergebnisbericht zur Studie können Sie unter *www.atkearney361grad.de/unsere-publikationen* herunterladen.

361°

Im Rahmen der A.T. Kearney Initiative „361° – Die Neu-Erfindung der Familie“ sind zahlreiche Publikationen erschienen, die die Wichtigkeit und auch die Komplexität des Themas abbilden. Führende Köpfe diskutieren unterschiedliche Aspekte zum Thema Familie – von der Bedeutung der Familie über Familienpolitik bis hin zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen. Sie finden die Hefte zum Download unter http://*www.atkearney361grad.de/unsere-publikationen/*

Die Familie war, ist und bleibt ein elementarer Kern unserer Gesellschaft

„Politik und Gesellschaft sind zu sehr auf wirtschaftliches Wachstum fixiert. Doch Reichtum bedeutet mehr: Auch Lebensqualität, wie sie die Familie sichert, gehört dazu.“

Dr. Martin Sonnenschein, Partner und Managing Director Central Europe A.T. Kearney

Menschen brauchen Familie als Ort der Stabilität und Sinnstiftung

„Wir leben in Zeiten eines gesellschaftlichen Orientierungsverlustes. Familie scheint einer jener Werte zu sein, auf die emotional gerne zurückgegriffen wird, weil auf andere kein Verlass ist.“

Richard David Precht, Philosoph, Publizist und Bestsellerautor

Familie legt den Grundstein für Bildung

„Wenn das Bildungssystem krankt, dann krankt auch die Bildung. Und wenn die Bildung krankt, sieht es schlecht aus für die Zukunft. Wir müssen endlich den Mut haben, uns die Bildung etwas kosten zu lassen.“

Prof. Dr. Christoph Badelt, Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien

Beide Geschlechter haben dieselben Wünsche: Karriere und Familie zu verbinden

„Der niedrige Anteil von Frauen in Führungspositionen zeigt, dass wir unsere Fachkräfte und unser Führungspersonal aus einem Pool rekrutieren, der nicht der Pool der am besten ausgebildeten Kandidaten ist.“

Prof. Jutta Allmendinger Ph.D., Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung

Familie braucht Zeit, ausreichende finanzielle Ressourcen und eine sie unterstützende Infrastruktur

„Familienpolitische Maßnahmen, die Fürsorge ermöglichen sollen, müssen zentral auf den Arbeitsmarkt und auf die soziale Sicherung von Kindern konzentriert sein.“

Prof. Dr. Hans Bertram, Soziologe an der Humboldt-Universität zu Berlin

Kinder brauchen Geborgenheit und Herausforderungen zur Potentialentfaltung

„Auch Unternehmen brauchen künftig Mitarbeiter, die empathiefähig sind, die mitdenken, die lernen und sich entwickeln, die an den gemeinsamen Zielen arbeiten. Das gelingt umso besser, je mehr der unternehmerische Rahmen auch Geborgenheit, Freiraum und Begeisterung ermöglicht.“

Prof. Dr. Gerald Hüther, Hirnforscher

Die Förderungspolitik für Familien muss überdacht werden

„Unternehmen werden zukünftig nicht nur auf ältere Arbeitnehmer, sondern auch auf eine stärkere Aktivierung von Frauen angewiesen sein. Da stellen familienfreundliche Arbeitsbedingungen einen Wettbewerbsvorteil dar, den es früh zu nutzen gilt.“

Prof. em. Dr. Wolfgang Wiegard, Ökonom

Familie ist das private und wirtschaftliche Fundament unserer Gesellschaft

„Familie bietet mir einen Rückzugs- und Erholungsraum, um Kraft für die Herausforderungen in Alltag und Beruf zu tanken. Deshalb ist mir auch eine familienfreundliche Personalpolitik ein zentrales Anliegen.“

Prof. h.c.Thomas Sigi, Mitglied des Vorstands, Personal- und Sozialwesen Audi AG

Die Rush-Hour des Lebens muss entzerrt werden

„Kinder erhöhen die Qualität all dessen, was man tut. Also konzentriert man sich auf das, was einem wichtig erscheint. Das erhöht die Qualität meiner Arbeit. Und auch, dass ich durch Kinder gelernt habe, ohne Ruhepausen umschalten zu können.“

Christian Berkel, Schauspieler

Damit Kinder und Karriere zu vereinbaren sind, müssen ein modernes Partnerschaftsverständnis und eine unterstützende Unternehmenskultur zusammentreffen

„Familie haben gehört zum Menschsein. Ich habe immer danach gehandelt, was ich wirklich wollte, und nicht danach, was für eine Karriere von Vorteil sein könnte.“

Prof. Dr. Angelika Nußberger, Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte

„Auf lange Sicht lohnt sich der Einsatz für alle. Tragen wir bei zu einem Miteinander von Beruf und Familie, das wir wahrhaftig ‚Vereinbarkeit' nennen dürfen."

Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

IMPRESSUM

Herausgeber:
A.T. Kearney GmbH

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Dr. Martin Sonnenschein
(V.i.S.d.P.)

Redaktion und Produktion:
Dr. Christian Ankowitsch, Thomas A. Becker, Janine Bernhardt, Frauke Franckenstein, Anke Fritsche, Isabella Grahsl, Jasmin Kistner, Dr. Volker Lang, Dr. Wiebke Porombka, Ute Stahl, Dr. Wulf Stolle

Art Direction:
Pixelgarten, Frankfurt

Verlag:
TEMPUS CORPORATE GmbH –
Ein Unternehmen des ZEIT Verlags
www.tempuscorporate.zeitverlag.de

Druck:
E & B engelhardt und bauer
Druck und Verlag GmbH
Karlsruhe

Printed in Germany

Bildnachweise:
S. 4/5: Illustrationen: Bernd Schifferdecker (*Vorlagen*: Jutta Allmendinger: Josef Fischnaller; Dieter Frey: LMU; Peter Ulrich: privat)
S. 6: Fotos: Flore-Ael Surun/TendanceFloue/Agentur Focus (Ausschnitt); Lorenzo Pesce/Contrasto/laif; Ian Berry/Magnum Photos/Agentur Focus (Ausschnitt)
S. 10: Fotos: Ian Berry/Magnum Photos/Agentur Focus; Peter Marlow/Magnum Photos/Agentur Focus (Ausschnitt); Jean Gaumy/Magnum Photos/Agentur Focus (Ausschnitt)
S. 14: Peter Marlow/Magnum Photos/Agentur Focus (Ausschnitt); stefan moses; Peter Marlow/Magnum Photos/Agentur Focus (Ausschnitt)

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C105340

EINS von ZWEI

Sie halten eine von zwei zusammengehörenden Publikationen in Händen, in denen wir unser Thema „Die Neu-Erfindung der Familie" aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Sie vermissen das andere Heft? *www.atkearney361grad.de/unsere-publikationen*