

# POLITISCHE STUDIEN

Themenheft  
1/2012

Orientierung durch Information und Dialog



63. Jahrgang | November 2012 | ISSN 0032-3462 | € 4,50

## ARBEIT UND LEBEN IM EINKLANG

### Aus dem Inhalt:

Arbeitswelt 2.0 | Gleichstellung der Frau | Zufriedene Mitarbeiter | Herausforderung Pflege





„Angesichts individueller und sozialer Unsicherheiten suchen die Menschen nach **ORIENTIERUNG.**“

## WEGWEISER FÜR NEUE ARBEITS- UND LEBENSWELTEN

Die Arbeitswelt ist in Bewegung. Promotoren der Veränderung sind die technologischen Innovationen, aber auch der Ehrgeiz, die Neugierde und der Wille der Menschen, sich auf unbekanntem Gebieten zu erproben und neue Welten zu entdecken. Der menschliche Forscher- und Entdeckerdrang hat uns in ein Heute geführt, dessen technologische Potenziale die Mehrheit der Bevölkerung gar nicht voll ausschöpfen kann. Das führt zu individuellen und sozialen Unsicherheiten, die nach Orientierung rufen, weil sich die Neuerungen im Alltag häufig nicht reibungslos mit den Befindlichkeiten, Wünschen und Zielen der Menschen in Einklang bringen lassen.

Die Menschen reagieren auf diese Veränderungen. Nicht alle finden sich in dieser neuen Welt der schier grenzenlosen Möglichkeiten zurecht. Sie empfinden sie als bedrohlich. Andere wiederum preschen mit Begeisterung und neuen Ideen voran. Diese hohe Dynamik konfrontiert uns mit der Dichotomie von Machbarkeit und Wünschbarkeit, von Freiheit und Determinismus und mit der Ungleichzeitigkeit der Gleichzeitigkeit. Das damit verbundene Potenzial zur Verunsicherung ist groß.

Orientierung und Wissen in einer Welt des Wandels zu vermitteln, zählt zum Kernauftrag der Hanns-Seidel-Stiftung. Wir haben die Frage nach der Arbeits- und Lebenswelt der Zukunft gerne aufgegriffen. In zahlreichen Veranstaltungen und einer gemeinsam mit der TU München erstellten Studie haben wir beleuchtet, welche Anforderungen künftig an uns gestellt werden, welche Methoden eingesetzt bzw. entwickelt werden sollten und welches Repertoire an Antworten denkbar ist. Einige der Ergebnisse finden Sie im vorliegenden Themenheft. Es versteht sich als Wegweiser für plurale, wertorientierte, demokratisch fundierte und soziale Wege, die den Menschen heute offen stehen und die sie selbstbestimmt gehen können.

**Prof. Dr. h.c. mult. Hans Zehetmair  
ist Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung  
und Staatsminister a.D.**



# INHALT



11

56

## 06 ARBEIT – ZEIT – LEBEN

Einführung  
CLAUDIA SCHLEMBACH

## 11 DAS IDEOLOGISCHE VERSTÄNDNIS VON ARBEIT IM SPIEGEL DER ZEIT

Von der Antike bis heute  
MICHAEL BÖHM

## 22 VIELFALT MACHT UNTERNEHMEN WETTERFEST

Kulturelle Antworten auf die Herausforderungen des Wandels  
THOMAS SATTELBERGER

## 34 ARBEITSWELT 2.0

Harmonie von Arbeits- und Privatleben?  
ANTON LOSINGER

## 40 HAPPINESS – ZUKUNFTSPOTENZIAL FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN

Das Ziel sind glückliche Mitarbeiter  
KARLHEINZ RUCKRIEGEL

## 56 WENN DIE RELIGION DEN ARBEITSPLATZ REGLEMENTIERT ...

Gebetszeit versus Gewinnstreben  
STEPHAN WIRZ

## 64 MANGELERSCHEINUNGEN IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Demografie und Lebensqualität im Fokus  
CLAUDIA ECKSTALLER

## 78 WORK-LIFE-BALANCE: REALISIERUNGSCHEINCHancen EINER GUTEN IDEE

Im Einklang mit Arbeit und Privatleben  
CHRISTA STEWENS

## 84 EMANZIPATION FÜR ALLE

Gesucht: individuelle Lösungen für eine veränderte Arbeitswelt  
KATHARINA LOTTER

## 95 IM TAKT: ARBEIT, FAMILIE, PARTNERSCHAFT

Erprobte Strukturen für neue Felder  
CLAUDIA SCHLEMBACH

## 102 BRINGT DIE SENIOREN ZURÜCK

Arbeit und Alter  
MARGARET HECKEL

## 112 PFLEGE ALS NEUE HERAUSFORDERUNG DER ARBEITSWELT

Lösungswege für Arbeitnehmer und Arbeitgeber  
ROBERT ZIMMERER

## 123 WIE VIEL NEUERUNGEN VERTRAGEN UNTERNEHMEN WIRKLICH?

Veränderungsmanagement unter die Lupe genommen  
JÜRGEN B. HERGET

## 132 FREIRÄUME FÜR LEBENS- UND ARBEITSPHASEN

Frauen und Arbeitswelt  
CHRISTINE HADERTHAUER

## 144 ARBEITS- UND LEBENSGESTALTUNG DER ZUKUNFT

Vorstellung der HSS-Studie  
ISABELLE KÜRSCHNER | MARIA STROBEL |  
ANDRANIK TUMASJAN | ISABELL M. WELPE

## RUBRIKEN

03 EDITORIAL  
157 HSS-Publikationen  
158 IMPRESSUM



78



112

/// Einführung

## ARBEIT – ZEIT – LEBEN

**CLAUDIA SCHLEMBACH** /// Arbeit – für den Einzelnen ist sie Quell von Inspiration und Freude oder Qual, Verdruss und Lebenspflicht, manchmal alles gleichzeitig. Gesellschaftlich gilt Vollbeschäftigung als Wert an sich, Arbeitslosigkeit als ein ökonomisches und soziales Problem. In diesem Spannungsfeld entwickeln sich rasant neue Arbeits- und Lebenswelten, die durch Informationstechnologien, demographische Daten, Wertewandel und Globalisierung befeuert werden. Stichworte wie Diversity, Frauen, Work-Life-Balance, Arbeitswelt 2.0, Altersarmut, Seniorenpower zeigen die Richtung an.

Chancen und Risiken verbergen sich dabei hinter diesem Machbaren und nicht immer ist das Machbare im Einklang mit dem Wünschbaren. Der technologische Fortschritt bestimmt die Geschwindigkeit nur bedingt, weil die Menschen nicht alles und nicht immer sofort akzeptieren und adaptieren. Im Sinne der zivilisatorischen Weiterentwicklung ordnen sie gerade die Bedeutung von Werten wie Familie, Partnerschaft, Parität, Selbstbestimmung, Sozialität und Spiritualität neu ein. Fast zeitgleich mit dem Entstehen einer globalisierten Arbeits- und Lebenswelt manifestiert sich der Wunsch nach mehr Regionalität. Je virtueller die Handlungsräume werden, umso größer das Verlangen nach Heimat und Wurzeln. Je stärker die neuen Medien die permanente Erreichbarkeit fordern, umso mehr fordern Menschen Räume der Ruhe. Je mehr Kompetenz

im Umgang mit Komplexität gefordert wird, umso freizügiger wird die Arbeitswelt bezogen auf Präsenz, umso intensiver bezogen auf Kreativität.

Die Kraft, die in dieser Ambivalenz steckt, ist gewaltig. Es ist eine zutiefst zivilisatorische Aufgabe, sie zu kanalisieren, und zwar in Bahnen, die für die Menschen gut sind, die ihren Bedürfnissen entgegenkommen, die Rechte, aber auch Pflichten in den Blick nehmen. Das ist ein immens anregendes Gestaltungspotenzial. Wir wollen den Fragen nachgehen, welche Veränderungen die dynamischen Rahmenbedingungen möglich machen, wie sich die Menschen und ihre neuen Anforderungen an sich und die Umwelt damit arrangieren. Wie werden wir mit den Herausforderungen der Zukunft zurechtkommen? Sie finden sich an den zentralen Stellen in unserem Miteinander.



Das Büro der Zukunft: Kreative Bürolandschaften unterstützen die Mitarbeiter beim Ideensammeln.

Die Räume, die gesamte Arbeitsumgebung werden architektonisch verschoben, und die Architekten nutzen dabei die Erkenntnisse der Hirnforschung. Wo und wie entfaltet sich Kreativität am besten? Wie schafft ein günstiges Umfeld innovative Prozesse? Diese interessanten Fragen führen zu noch interes-

santeren Bauwerken, Büroanordnungen, Kreativparks und vielem mehr. Schaut man sich die Skizzen, Pläne und teilweise auch die Umsetzungen dieser neuen Büro- und Arbeitswelt an und wandert man dabei durch die offenen Räume mit Sitzgruppen und Schaukelstühlen, dann kann man spüren, dass

## **Moderne Bürobauten und flexible Arbeitszeiten sollen die KREATIVITÄT der Mitarbeiter fördern.**

George Orwell tatsächlich von 1984 und nicht von 2012 geschrieben hat. Das Fließband der Gläsernen Manufaktur von Volkswagen in Dresden und schon allein die weißen Handschuhe der Monteure zeigen, dass der Taylorismus auf vielfältige Art und Weise umgesetzt werden kann, und daran hat die Architektur einen wesentlichen Anteil.

Die Zeit, in der Arbeit stattfindet, reißt auf. Viele Veränderungen in diesem Bereich sind bereits selbstverständlich. Die Öffnungszeit der Geschäfte bis 20.00 Uhr unter der Woche ist längst gelebter Alltag. Die Diskussion, welche Rolle der Sonntag spielt, ob er arbeitsfrei bleiben wird oder ob wir uns auch hier von langen Traditionen trennen wollen, ist noch nicht abgeschlossen. Die Work-Life-Balance, also die Chance, Familie und Beruf besser zu verbinden, ist als personalpolitisches Instrument, um gute und zuverlässige Fachkräfte an die Unternehmen zu binden, nicht wegzudenken. Die familiengerechte Personalpolitik ist wertgetragen und zielt auf eine natürliche Verbindung von Familie und Unternehmen, sie löst die betriebsgerechte Personalpolitik ab, die versucht, familiäre Verbindungen zu erlauben. Es gibt sehr viele Möglichkeiten. Heimarbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, Bildungsurlaube und vieles mehr gehören dazu. Christa Stevens nimmt dazu Stellung.

Unweigerlich hat dies Ausprägungen auf die Anforderungen an die Führung und die Qualität der Führungspersönlichkeiten. An die Stelle von Kontrolle tritt Vertrauen. An die Stelle von Präsenz tritt Ergebnisorientierung. An die Stelle von Stechuhr treten Phasenzyklen von Arbeit – über ein ganzes Arbeitsleben hinweg. Das ist eine andere Form des Zusammenarbeitens, ein kooperatives statt ein hierarchisches Verständnis, ein Miteinander, eine Adaption an die Bedürfnisse des Heute und des Morgen. Und diese Bedürfnisse heißen Innovation, Kreativität, Toleranz. Das ist mit den standardisierten und althergebrachten Modellen und Instrumenten nicht mehr vereinbar. Kreativität entwickelt sich nicht im Takt der Stechuhr, Innovation entsteht nicht nur am Schreibtisch, sondern auch und vor allem im Austausch mit den Menschen, im direkten Kontakt mit den Kunden, den Zielgruppen, mit den Betroffenen, die zu Beteiligten werden sollen. Die Führung sieht sich damit neuen Herausforderungen gegenüber und es zeigt sich, dass es die Persönlichkeiten sind, die dann einer Institution Gewicht und Gesicht gleichzeitig geben. Die Gestaltung dieses Wandels ist eine wesentliche Führungsaufgabe, wie Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, eindringlich in seinem Beitrag über die kulturellen Antworten auf die Herausforderungen des Wandels darstellt.

In einem solchen Umfeld ändert sich die Kultur, darf das Thema Arbeit an sich neu beleuchtet werden. Wenn Auguste Rodin (1840-1917, frz. Bildhauer) sagt: „Wir müssen das Leben lieben, schon der Arbeit wegen, die man darin entfalten kann“, dann fällt es gar nicht so leicht, den Kampf um die 35-Stunden-Woche nachzuvollziehen. Haben

wir uns schon zu weit von den sinnstiftenden und lebensbefruchtenden Inputs entfremdet, die Arbeit für uns Menschen hat? Markus Böhm hat den sich wandelnden Arbeitsbegriff über die Jahrzehnte begleitet und präsentiert seine Erkenntnisse in seinem Beitrag zu den ideologischen Aspekten und der Wandlung des Arbeitsbegriffes.

## **Ein KOOPERATIVER Führungsstil im Unternehmen schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern und setzt innovative Ideen frei.**

Übersehen wir bei all dem, was uns vor allem die Neuen Medien heute an neuen Arbeitswelten ermöglichen, das, was letztlich Arbeit ausmacht? Überfordern wir den Menschen mit all den neuen Lebenswelten, die denkbar sind? Übersehen wir das, wonach Menschen streben und welche Rolle darin Arbeit spielen kann? Die Arbeit kann ein Instrument zur Sicherung materieller Bedürfnisse sein, sie kann zum Selbstzweck entarten, sie kann aber auch fester Bestandteil des Wohlfühlens sein. Menschen wollen sinnvolle Arbeit. Menschen sind aber eben auch soziale Wesen und sie suchen den Austausch. Die Glücksforschung hat sich dieses Themas angenommen und Karlheinz Ruckriegel skizziert in seinem Beitrag, wie die Unternehmen ihre Mitarbeiter glücklich machen können.

Die Hanns-Seidel-Stiftung hat den Menschen sehr intensiv im Blick. Wir wollen wissen: Wo steht er in dieser komplexen Welt der technologischen Entwicklung mit seinen Wünschen und Bedürfnissen? Ist alles, was machbar ist, auch wünschenswert? Führt das Home

Office zu mehr Freiheit oder zu mehr sozialer Isolation? Führt die Reduktion des Büros auf einen Laptop zu mehr Bewegung oder zu Verlustängsten, zu Trauer über den Verlust des Schreibtisches, nicht des Arbeitsplatzes wohlgemerkt.

Wie finden die Generationen zu einem akzeptablen Miteinander, das im Spannungsfeld der mit Internet aufgewachsenen jungen Menschen lebt, die sogenannte Generation Y, die gut ausgebildet und selbstbewusst auftritt, die die Arbeitswelt 2.0 befeuert, mit all ihren Vor- und Nachteilen, die Weihbischof Anton Losinger beschreibt, und den Midlife-Booern, denen Margaret Heckel eine neue Wertschätzung in der Arbeitswelt einräumt – und das nicht nur mit Blick auf den demographischen Faktor, den Claudia Eckstaller im Sinne des „war of talents“ reklamiert, sondern auch mit Blick auf die neuen Anforderungen im Bereich Pflege, Arbeit und Alterssicherung, die Robert Zimmerer herausarbeitet. Und was machen die Frauen mit all den neuen Wertzuweisungen im Bereich der Arbeitswelt? Katharina Lotter hat das mit ihrem Beitrag genauer unter die Lupe genommen. Die Bayerische Staatsministerin für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, Christine Haderthauer, sieht Familie deshalb auch gender- und generationenübergreifend, erkennt in der Familie Le-

## **Menschen brauchen sinnvolle Arbeit und möchten sich dabei WOHLFÜHLEN.**

benssinn und Zukunftsperspektive und leitet konsequent die politische Aufgabe ab, Rahmenbedingungen für Lebensentwürfe und Entscheidungsfreiheit zu generieren.

Fairerweise ist dann auch konsequent zu fragen, wie weit die Unternehmen die Menge an möglichen Neuerungen tragen und abbilden können. Letztlich sind auch die Organisationen Suchende, getrieben zwischen weitgespreizten Ansprüchen, zunehmender Individualisierung, größerer Anforderung an Flexibilität bei gleichzeitigen Ansprüchen nach individueller und sozialer Sicherheit. Dieser Wandel ist massiv, er passiert in einem hochdynamischen Umfeld und in einer bis dato ungewöhnlichen Geschwindigkeit, die ganz sicher neue Strategien zum Management dieser komplexen Systeme erfordern. Aber je mehr die Systeme sich öffnen, je mehr Freiheitsgrade möglich werden, je mehr Komplexität entsteht, umso mehr werden wir auf fertige Lösungspakete verzichten müssen und eintauchen in den Pluralismus der Möglichkeiten. Wie viele der Neuerungen vertragen die Unternehmen und was begünstigt den evolutiven Wandel? Diese Fragen untersucht mit dem geschulten Blick des Praktikers Jürgen B. Herget. Das gilt auch für die Fragen der Vereinbarkeit von Religionen, die der Preisträger des Hanns-Seidel-Preises für verantwortungsvolles Unternehmertum, Stephan Wirz, in seinem Beitrag erläutert. Die Hanns-Seidel-Stiftung sieht ihren Auftrag an dieser Stelle darin, den Menschen Orientierungswege aufzuzeigen. Diese sind konsequenterweise plural und eher blitzlichtartig, so wie hier in der Auflistung der Expertenmeinungen.

Wir könnten die Reihe der Fragen weiter spinnen. Wir fragen lieber nach,

**Die Veränderungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen ist BEGRENZT.**

als zu spekulieren, und es gehört definitiv zur Arbeit einer politischen Stiftung, akademisch fundiert zu arbeiten und Studien zu den drängenden Fragen unserer Zeit vorzulegen. Dazu haben wir eine Aktuelle Analyse, die die Stiftung vor einiger Zeit zusammen mit der Technischen Universität München herausgebracht hat, nochmals zusammengefasst.

Intention dieses Themenheftes der Politischen Studien ist es nicht, fertige Antworten zu liefern, sondern Orientierung und Leitlinien zu geben in einer turbulenten Arbeitswelt, die Mensch, Arbeit und Leben verbinden kann. ///



**/// DR. CLAUDIA SCHLEMBACH**  
ist Referentin für Wirtschaft und Finanzen der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München.

/// Von der Antike bis heute

## DAS IDEOLOGISCHE VERSTÄNDNIS VON ARBEIT IM SPIEGEL DER ZEIT

**MICHAEL BÖHM /// „Wirtschaftswachstum, Arbeitsplätze schaffen“, sagen heute Politiker aller Couleur und allerorten, wenn es um die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft geht. Dies ist Ausdruck einer fortschrittshörigen Arbeitsideologie. Die geistesgeschichtlichen Grundlagen legte dazu das Christentum und verdrängte in einem langen Prozess die antike Haltung zur Arbeit.**

### Verschwindende Arbeit

„Arbeit ist eine Zuflucht für diejenigen, die nichts Besseres zu tun haben.“ sagte der englische Schriftsteller *Oscar Wilde* einmal. Der berühmte Dandy des 19. Jahrhunderts liebte es, mit solchen *Bonmots* die englische Gesellschaft zu provozieren. Aber auch heute nimmt sich dieser Spruch provozierend aus: wo Firmenmanager mit einem Jahresgehalt von 200.000 Euro rund um die Uhr erreichbar sein müssen und jeder zweite von ihnen mehr als 60 Stunden in der Woche arbeitet, getrieben von globalem Wettbewerb und Aussicht auf steigende Gewinne, und wo Angestellte in deutschen Büros oder Werkhallen einschließlich unbezahlter Überstunden statistisch bis zu 50 Stunden in der Woche tätig sind und ein Fünftel von ihnen schon Drogen nahm, um noch schneller, noch kreativer zu sein.

„Arbeit, eine Zuflucht für die, die nichts Besseres zu tun haben.“ Allenfalls als zynischer Kommentar könnte dies heute durchgehen, aus dem Munde der ca. drei Millionen Menschen in Deutschland, die sie verloren haben oder noch nie hatten und nun angewiesen sind auf Arbeitslosengeld und damit oft ausgeschlossen vom sozialen Leben; gedacht für die knapp 41 anderen Millionen, die noch Arbeit haben, aber fürchten, sie zu verlieren, weil sie ihnen Lohn gibt und damit Brot.

Noch nie, so scheint es, arbeiteten Menschen in Deutschland so viel wie heute; und noch nie, das ist sicher, war der Konkurrenzdruck so groß, unter dem sie es tun.

Die Erwerbsarbeitsgesellschaft, so hört man immer wieder, hat immer weniger Arbeit. Denn der technische Fortschritt schreitet voran und schafft Ma-

Der fünfte Konjunkturzyklus der industriellen Moderne – die Computer- und Internetepoche



Bildnachweis: Jasper James / Getty Images

schinen, die menschliche Arbeit ersetzen. In Deutschland halbierte sich dadurch seit 100 Jahren die pro Kopf erbrachte Arbeitsmenge, doch die dafür produzierten Konsumgüter vervielfachten sich; pro Stunde wird heute zehnmal so viel erarbeitet wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Und hierbei ist kein Ende abzusehen: In entwickelten Volkswirtschaften, so weiß man, erhöht sich die Produktivität jährlich im Durchschnitt um zwei Prozent. Das bedeutet, würde man die Arbeitszeit um zwei Prozent vermindern, könnten in Deutschland genauso viel Waschmittel, Kleider oder Computer hergestellt werden wie vorher; und es bedeutet, bei gleichem Zeitaufwand würde man zwei Prozent mehr Waschmaschinen, Kleider oder Computer herstellen können.

Für Wilde, den fortschrittsgläubigen Dandy, kündigten sich diese Entwicklungen bereits im 19. Jahrhundert an. In seinem 1895 erschienenen Essay „Die Seele des Menschen im Sozialismus“ zeichnet er das Bild einer künftigen Gesellschaft, in der Menschen sich schöpferischem Müßiggang überlassen, während Maschinen stumpfsinnige Arbeiten übernehmen: „Dies ist ohne Zweifel die Zukunft der Maschine“, heißt es darin, „so wie die Bäume wachsen, während der Landwirt schläft, so wird die Menschheit sich vergnügen oder sich der geistvollen Muße hingeben. Es ist eine Tatsache, dass die Zivilisation Sklaven erfordert. Darin hatten die Griechen ganz recht.“

#### Die griechische Haltung zur Arbeit

Für Wilde waren die alten Griechen Vorbilder, um die Probleme der modernen Arbeitsgesellschaft zu überwinden. Denn im Griechenland der klassischen Zeit hatte das Wort „Arbeit“ keinen gu-

Der **TECHNISCHE FORTSCHRITT** schreitet voran und schafft immer weniger Arbeit.

ten Klang: Auf dem Feld in gebückter Haltung Weizen zu ernten, in einer Werkstatt, gebeugt über einem Webstuhl Stoffe zu fertigen, oder auf dem Markt stehend und schreiend Weizen und Stoffe feilzubieten – das erschien dem freien griechischen Bürger als unwürdig.

Arbeit – das war für die Griechen der Fluch der Götter, mit denen sie die Menschen belegt hatten, sie sicherte zwar den Lebensunterhalt, aber sie war notwendig und deshalb ein Gebot des Zwangs. Arbeit – das war in den Augen der freien griechischen Bürger zuerst Sache der Personen, die keine Bürgerrechte besaßen: der Frauen, der Fremden und der Sklaven. Arbeit – das war ein antikes Synonym für Unfreiheit, für ein selbstentfremdetes Leben unter Herrschaft, für einen trostlosen, erbärmlichen Zustand.

Noch heute ist dieser ursprüngliche Sinn von Arbeit in den modernen Sprachen zu erkennen: Das deutsche Wort Arbeit leitet sich aus dem germanischen arbaipi ab, was Mühsal bedeutet; das französische travail ist dem lateinischen tripalium entlehnt, das ein Folterwerkzeug bezeichnet und aus dem russischen rabota lässt sich noch ganz der rab, also der Sklave, heraushören.

Doch die Etymologie offenbart eine Idee: dass nämlich Freiheit niemals in der Sphäre des Notwendigen entstehen kann, wie etwa in der Ökonomie, son-

dern nur dort, wo man diese hinter sich lässt. Im alten Griechenland verwirklichte sich Freiheit daher nicht im privaten Haushalt, dem Oikos, sondern wo er seine Grenze fand: in der Öffentlichkeit, der Polis.

Der freie Bürger, der Arbeit und damit den Sorgen um das tägliche Leben enthoben, hatte dort Scholé – Muße, um sich zusammen mit anderen um die Belange des Gemeinwesen zu kümmern. Denn Freiheit von Arbeit bedeutete keineswegs träg zu sein. Der freie Bürger, der Träger des Logos, der Vernunft, war tätig und widmete sich würdigen Werken: sei es dass er die Volksversammlungen besuchte, um die Regierenden zu wählen und Recht zu sprechen; sei es, dass er im Gymnasium trainierte, um sportliche und intellektuelle Bravour zu erlangen.

Indem der freie Grieche seine Rechte wahrnahm und sich als Bürger engagierte, indem er als solcher seine Tugenden vervollkommnete, arbeitete er nicht, sondern schuf ein Werk. Im alten Griechenland versuchte daher jeder freie, arbeitende Bürger mit dem einmal erworbenen Grundbesitz und Wohlstand ein beschauliches Leben voller Muße zu führen und strebte an, es den Sklaven zu überlassen, ihre Unternehmungen zu leiten, ungeachtet, ob diese dadurch zu Reichtum kamen. Denn mit Arbeit mehr zu erwerben, als es der erforderli-

che Bedarf des Privatiers gebot, galt als unfein.

So mahnte Sokrates, der Philosoph, einen Athener, dass Lohnarbeit das Denken niedrig mache und ihm die Muße raube: „Schämst Du Dich nicht, für Dein Vermögen und seine stetige Vermehrung zu sorgen und für Dein Ansehen und Deine Ehre, und für Deine Seele, dass sie so gut wie möglich wird, sorgst Du dich nicht und bist unbekümmert um sie.“

War der Bürger nicht frei von Erwerbszwängen, so gab es im Athen des fünften vorchristlichen Jahrhunderts die Mistoforia, eine Art Bürgergeld: Sie garantierte dem Freien den Unterhalt und erlaubte ihm, seine Rechte als Bürger wahrzunehmen. Unter Perikles, einem der führenden Politiker der Antike, gelang es dadurch, viele Bürger Athens in die Arbeitslosigkeit zu entlassen.

Dem Notwendigen, der Arbeit zu entkommen – das entsprach in kongenialer Weise der Sicht der alten Griechen auf die Welt: Sie versuchten nicht, sie durch beständige Arbeit zu durchdringen, zu vernutzen oder gar zu verbessern; sie nahmen Maß an der vorgegebenen Natur, an der sie die Gesetze des Lebens abzulesen glaubten; ihnen erschien der Kosmos als eine harmonische Ordnung; ihnen war der Gedanke des Fortschritts fremd.

Denn für die Griechen wohnten die Götter in der Welt und glichen dem Menschen mit all seinen Affekten und Neigungen: so dass zwar Apollon regierte, der vernünftige Gott, der schaffte und erbaute, aber auch Dionysos, der rauschhafte Gott, der zerstörte und verwarf; so dass Antagonismen beständig miteinander stritten, so dass der Lauf der Welt ein ewiger Kreislauf war, in dem alles wiederkehrte.

**Arbeit war ein antikes Synonym für UNFREIHEIT, für einen trostlosen, erbärmlichen Zustand.**

„Alles Geschehen erfolgt kraft eines Gegensatzes und alle Dinge sind in stetem Wandel begriffen“, schreibt Heraklit, der griechische Philosoph, „und die Welt entsteht aus Feuer und löst sich wieder in Feuer auf, in bestimmten Perioden, in stetigem Wechsel in alle Ewigkeit.“

So nahm denn auch die notwendige, verachtete Arbeit nicht überhand, sondern war gebunden an den Zyklus der Zeiten: die des Bauern an den Wechsel von Saat und Ernte, die des Hirten an die Geburt, das Wachsen und Altern der Schafe, die des Handwerkers an das Kommen und Gehen von Winter und Sommer, in dem er seine Waren fertigte oder verkaufte. In all dem offenbarte sich göttliches Wirken, das dem arbeitenden Menschen den Rhythmus gebot, das ihn immer wieder warten und sinnieren ließ; ihn dazu brachte, Vergangenes, Gegenwärtiges und Künftiges zu entdecken, aber nie die Zeit und – das den Freien oft Feste feiern ließ, um den Götter der Tage und Stunden zu huldigen und ihm Gelegenheit gab, zur Muße und ihren Werken.

### **Aufwertung der Arbeit im Christentum**

Doch das Christentum, einst die Religion der Sklaven, veränderte die antike Haltung zur Arbeit.

Der christliche Gott war zwar der Schöpfer der Welt, aber er wohnte nicht in ihr wie die antiken Götter. Er verkörperte das absolut Andere, Vernünftige, Gute; er schied die Welt vom göttlichen Sein. Er überließ sie den Menschen, die er nach seinem Bilde schuf, damit sie seinen Willen erfüllen. So geriet die Welt zum Ding, zur Sache, zum Objekt, die der Mensch wirtlich und nutzbar zu machen – zu bearbeiten habe: „Seid

**Arbeit war im Christentum GÖTTLICHER AUFTRAG an die Menschen, sie war Fluch und Segen zugleich.**

fruchtbar und vermehrt euch, bevölkert die Erde und macht sie euch Untertan“, sagt der Herr in der Bibel. Und: „Im Schweiß deines Angesichts sollst du dein Brot essen, bis du zurückkehrst vom Ackerboden.“

Arbeit – das war im Christentum Teil des göttlichen Auftrags an die Menschen, auch wenn sie noch immer ein Verdikt bedeutete. Arbeit – das war im Christentum göttlicher Fluch und Segen zugleich. Arbeitend sollte der Mensch das irdische Jammertal durchwandern; arbeitend auf das ewige Leben hin leben; arbeitend das göttliche Schöpfungswerk fortsetzen, ganz gleich ob Herr, ob Diener, ob Freier, ob Sklave. Für die Christen war ein jeder Mensch innerlich frei, der arbeitend an den christlichen Gott glaubte.

So schwand langsam das Stigma der arbeitenden Unfreiheit und es verschwand vollends mit der von den Christen verurteilten Sklaverei. „Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen“, sagte Kirchenvater Paulus im ersten Jahrhundert nach Christi.

Doch nicht nur die Arbeit etablierte sich im Christentum als moralischer Wert. Der Christ blickte nun vom irdischen Jammertal auf eine kommende, bessere Welt, die er erreichte, wenn er in Gott zum ewigen Leben auferstand; und der Lauf der Geschichte war nun kein Kreis mehr, der ewig das Gleiche zu



Tage brachte, sondern eine Linie, auf der alle Menschen zum Seelenheil „fortschrittlich“ erhielt dadurch ihren besonderen Sinn, da nun das Kommende ein ewig Besseres verhieß; und sie trat an die Seite der christlichen Sicht, wonach der Mensch die Erde unterwerfen, bearbeiten sollte. Beides stand somit bereit, um sich zur Arbeitsideologie zu verbinden.

Aber noch blieb sie verbrämt in christlicher Eschatologie und gefangen in feudaler Lebenswelt. Noch arbeitete der Adel nicht, der kriegerische, herrschende, von Gott geschaffene Stand; noch beschäftigte er sich mit Jagd und Fehde und anderen würdigen Werken. Noch diente Arbeit vor allem dazu, den Bedarf zu decken, und begrenzte sich auf Haus und Hof und Feld, wo Knechte und Mägde Pflug oder Sense führten und Rinder und Hühner fütterten. Noch fügte sich Arbeit dem Wetter und den Zeiten: dem Rhythmus, den die Saat im Frühling vorgab und die Ernte im Herbst, dem Kommen und Gehen von Tag und Nacht, dem Wechsel von Tagen, an denen man sein Brot verdiente, und jenen, an denen man davon ausruhte: Es galt, an jedem siebten Tag der Woche des Herrn zu gedenken und an anderen Tagen die christlichen Heiligen zu verehren. Nur 240 Tage im Jahr, so weiß man, waren im Mittelalter der Arbeit vorbehalten.

Und noch ließ sich kaum beschreiben, erfassen und messen, wann die Menschen arbeiteten und wie sehr, mochten auch Gesindeordnungen dafür bis zu 15 Stunden täglich vorschreiben. Denn noch bettete sich Arbeit ein in die Ordnung der bäuerlichen Familie: wo Menschen am Mittag ruhten, nachdem sie am Morgen Weizen auf dem Feld gemäht hatten, wo der Geschickte den

Dreschflegel schwang und der Ungeschickte warten musste, bis er die Körner in die Säcke füllte; und wo auch Geselligkeit und Spiel das Mühsal durchzogen und die Menschen sangen, wenn sie Körbe flochten oder Fäden spannen.

### Arbeit und kapitalistischer Geist

Doch die christlich fundierte Arbeitsideologie verschaffte sich Bahn, da im Christentum, anders als in den antiken Religionen, „glauben“ zuerst bedeutet, vernünftig zu sein; da dies Gott einem jeden Menschen bestimmte; da dieser dadurch frei und gleich ist.

Im 11. und 12. Jahrhundert verließen in Europa zahllose Bauern die Gutshöfe und brachen mit der Loyalität, die sie ihren Herren schuldeten, denn wie die Jünger des Abendmahls waren sie frei. Sie gründeten als Bürger in Italien und anderswo Städte: Sie sahen sich nämlich wie die ersten Christen als Brüder und gleich an Moral und an Rechten. Und sie betrieben dort Handel und Handwerk, waren ungehindert durch das, was einst Herren auf dem Hof geboten oder die Tages- und Stundengötter in der antiken Stadt: Denn was für die Bürger vernünftig war, nämlich durch Arbeit Gewinne zu erzielen, kam durch Steuern auch anderen Bürgern der Stadt zugute und das gefiel in ihren Augen dem einen, vernünftigen Gott.

Die Stadt, das abendländische Zentrum von Handwerk und Handel, wertete nochmals die einst verachtete Arbeit auf. Die Bürger, die dort wohnten, besaßen das Recht, Gewerbe zu betreiben und in städtischen Dingen mitzusprechen. Anders als in der antiken Stadt bedingte sich beides, setzte einander voraus: Der freie Bürger, der sich vom ländlichen Adel unterschied, der städtische Kultur entwickelte – er arbeitete,

wie einst in Griechenland der Sklave. Aber das neue Ansehen, das die christliche Theologie der Arbeit gab, hatte auch sein Gutes: Da Bürger Schuhe, Gläser und Sättel besser und schneller herstellten, wuchs der Reichtum der Städte und damit ihre Macht, zuerst in denen Oberitaliens und der Hanse, dann in jenen von England und Holland. Was Wunder, dass die Menschen der Städte begannen, mit Arbeit nicht mehr nur ihren Bedarf zu decken, sondern immer mehr zu erwerben suchten.

**Seit dem 18. Jahrhundert bedeutete Arbeit auch, mit Geld durch Zinsen den Besitz zu MEHREN.**

Im 16. Jahrhundert ergriff so der protestantische, schon säkulare, schon kapitalistische Geist die Arbeit und erkannte ihr eine Ethik zu – vor allem bei Calvinisten, Hugenotten und Presbytern: Reichtum zu erarbeiten war für die protestantischen Ketzler vernünftig; göttlich und verwerflich jedoch, davon auszuruhen. Die Bürger der Städte gerieten so zur aufstrebenden, wohlhabenden Schicht und ihr Drang, zu arbeiten, zu erwerben, stieß sich bald an den Privilegien des arbeitslosen Adels: daran, dass er bestimmte, ob man Geschäfte und Manufakturen eröffnen durfte, daran dass er Steuern wie den Zehnten eintrieb, daran, dass er aber selber keine Steuern zahlte.

Im 17. und 18. Jahrhundert schürte das in Europa den Streit zwischen den

verschiedenen Religionen, führte zu Krieg und Rebellionen. Kritik daran formulierten die Philosophen der Aufklärung und Befreiung davon brachten die bürgerlichen Revolutionen.

Danach drängte Arbeit um so mehr aus den starren Hierarchien der Gutshöfe in die Werkstätten der freien Städte; sie verließ den Oikos, den Haushalt, der nur den Bedarf deckte; sie hielt Einzug in die Polis, die Öffentlichkeit, die den Erwerb suchte; sie wurde zum Glied politischer Ökonomie. Sie war nun käuflich und verkäuflich, weil Freiheit und Gleichheit die Bedingungen des Marktes sind. Sie war nicht mehr an körperliche Tätigkeit gebunden, weil sich auch mit Geld durch Zinsen der Besitz mehrern ließ. Sie verlieh jedermann das Recht, endlos Eigentum und Reichtum zu erwerben, weil es die Vernunft gebot.

John Locke, der englische Philosoph, fasste dies 1689 in seiner „Zweiten Abhandlung über die Regierung“ in Worte: „Das Gras, das mein Pferd gegessen, der Torf, den mein Knecht gestochen, das Erz, das ich an irgendeinem Ort gegraben, an dem ich mit anderen gemeinsam ein Recht dazu habe, werden demnach mein Eigentum, ohne jemandens Zuweisung oder Zustimmung. Meine Arbeit, die sie dem gemeinen Zustand, in dem sie sich befanden, enthaben hat, hat mein Eigentum an ihnen bestimmt.“

Arbeit begründete so eine Ideologie. Denn die christliche Hoffnung, in die bessere Ewigkeit des Himmels voranzuschreiten, verweltlichte sich endgültig zum ewigen Streben nach mehr und besseren irdischen Gütern. Das mündete in die industrielle Revolution. Fortschrittlich war jetzt, was Gewinne brachte und sich auf dem Markt verkaufen ließ.

Arbeit verlagerte sich von nun an in Manufakturen und Fabrikhallen, wo freie Lohnarbeiter sechs Tage in der Woche bis zu sechzehn Stunden an dampfgetriebenen Webstühlen standen, wo sie von der Familie und anderen Verrichtungen getrennt war; wo sie entfremdete, Geselligkeit zunichte machte und keine Zeit mehr ließ, Lieder zu singen. Arbeit wurde von nun an immer mehr in verschiedene Handgriffe unterteilt, wurde standardisiert und rationalisiert, weil fünf Arbeiter am Tag tausende Tücher weben konnten, ein Einzelner jedoch nur eines davon schaffte. Arbeit ignorierte nun Wetter und Jahreszeiten, wurde genau erfasst, gemessen und überwacht, damit Arbeiter nur zu den festgesetzten Stunden zu weben begannen und nur zu ihnen wieder damit aufhörten. Arbeit stiftete nunmehr soziale und personale Identität, da reiche Bürger als Kapitalisten die Webstühle besaßen und Weber als Proletarier für wenig Lohn daran standen. Arbeit schuf nunmehr Massenprodukte und immer mehr Reichtum in der industrialisierten Welt. Das beflügelte die Phantasien von sozialistischen Philosophen.

Wie Oscar Wilde, der Dichter, entdeckten sie wieder das Bessere, die Muße, aus der im alten Griechenland würdige Werke entsprangen: Charles Fourier, der französische Philosoph, stellte die Arbeit anfangs des 19. Jahrhunderts unter das Lustprinzip, erklärte, sie sei auch Sex und Erotik und Liebe. Karl Marx sah später ein „Reich der Freiheit“ kommen, in dem Arbeit, bestimmt durch Not und äußere Zwecke, gänzlich aufhöre. Und Paul Lafargue, sein Schwiegersohn, sprach gar von einem Recht auf Faulheit und widmete ihm einen berühmten Text: „Unsere Maschinen“, schreibt er darin, „verrich-

ten feurigen Atems, mit stählernen, unermüdlichen Gliedern, mit wunderbarer, unerschöpflicher Zeugungskraft, gelehrig von selbst ihre heilige Arbeit; und doch bleibt der Geist der großen Philosophen des Kapitalismus beherrscht vom Vorurteil des Lohnsystems, der schlimmsten Sklaverei. Sie begreifen noch nicht, dass die Maschine der Erlöser der Menschheit ist, der Gott, der den Menschen von den sordidae artes, den schmutzigen Künsten und der Lohnarbeit loskaufen, der Gott, der ihnen Muße und Freiheit bringen wird.“

#### Die totale Arbeitsgesellschaft

Doch scheint es unmöglich zu sein, heute zur Muße und ihren Werken zurückzufinden. Denn zwar veränderte der technische Fortschritt seit dem 18. Jahrhundert die Arbeit in fünf Konjunkturzyklen, so dass nach den dampfgetriebenen Webstühlen erst Stahlöfen, dann Elektrizitätswerke, dann Fließbänder für Automobile das einstige Mühsal immer wieder neu organisierten und es heute Computer dominieren.

Zwar forderte seither der technische Fortschritt bei der Arbeit immer weniger die Hand und mehr den Kopf, so dass die trinkenden Proletarier beständig lernen mussten und bis heute zu gut ausgebildeten „Sozialpartnern“ wurden, der Muße und geistigen Werken näher als dem körperlichen Mühsal.

Zwar produzierten seither immer weniger Menschen immer mehr Güter, so dass in den vergangenen 200 Jahren die wöchentliche Arbeitszeit von 80 auf 40 Stunden sank, Werkhallen und Büros sich zunehmend von Arbeitern und Angestellten leerten und in den Industrieländern Prekariat und Arbeitslosigkeit zu Massenphänomenen wurden. Aber

genauso schuf der technische Fortschritt ein sich selbst erhaltendes System von Arbeit. Die säkularisierte Logik des Kommenden, Besseren und Neuen hält dazu an, durch Arbeit ständig neue Massengüter zu produzieren, durch Werbung ständig Wünsche danach zu wecken und sie durch Massenkonsum ständig zu befriedigen: Wir kaufen Computer, weil sie schneller arbeiten, Waschmaschinen, weil sie weniger Strom verbrauchen, Kleider, weil sie moderner sind. Ganz zu schweigen von de-

fekten Computern, Waschmaschinen und Kleidern. Wir reparieren sie nicht mehr wie noch vor Jahren, weil Hersteller sie so produzieren, dass dies zu teuer, zu aufwendig wäre. Auch die arbeitsfreie Zeit, seit den 1950er-Jahren in allen westlichen Industrieländern größer geworden, gehorcht heute dem Rhythmus der fortschritthörigen Arbeitswelt. Der Oikos, einst nur bedarfsdeckender Haushalt, drang immer mehr ein in die Öffentlichkeit, die Polis. Heute bestimmen die Gesetze politischer Ökonomie

Industriemechaniker beim Schleifen



Bildnachweis: Jeanette Dieth / Fotolia.com

auch Sport, Vergnügungen und andere Tätigkeiten; heute ist Freizeit, einst dem Besseren, der Muße vorbehalten, auch immer Arbeits- und Konsumzeit: Wer Arbeit und Betrieb verlässt, stürzt sich sofort wieder in Arbeit und Betrieb, auch wenn er keine „Businesskleidung“ trägt, sondern „Freizeitlook“: Er arbeitet im Fitnesscenter an seinem Image, indem er Gewichte stemmt, weil ein schöner Körper Erfolg und Geld verheißt; er arbeitet, indem er Yoga betreibt, weil er sich von

**Wir leben in einer TOTALEN ARBEITSWELT, in der auch das Arbeit ist, was vorher nicht als solche galt.**

der Arbeit entspannen will; er arbeitet, indem er sich durch Partnerbörsen im Internet klickt, um nicht allein zu bleiben; er arbeitet, um Menschen für Arbeit zu suchen, die früher nicht als solche galt: Heute betreuen bezahlte Pfleger Alte und Kranke, anstatt der Kinder und Kindeskinde. Wo erarbeiteter Wohlstand wächst, so weiß man, gedeiht Individualismus, schwinden die Bindungen an die Familien.

Auch der, der sich mit Freude seiner Arbeit widmet, der sich in ihr selbst verwirklicht, der sie als das Bessere, als Werk begreift: der Maler, Musiker und neuerdings auch der Internetarbeiter, der am Computer überall selbstständig Websites gestaltet oder Software entwickelt oder Texte schreibt. Auch er arbeitet dauernd, mehr oder weniger selbst entfremdet. Auch er ist nicht dem Not-

wendigen enthoben, sondern angewiesen und ausgerichtet auf Erwerb. Auch er ist wie ein Sklave Marktgesetzen untertan.

So leben wir heute in einer totalen Arbeitsgesellschaft, gibt es neben Erwerbsarbeit auch Werksarbeit, Entspannungsarbeit, Beziehungsarbeit, Pflegearbeit; hält eine künstlich geschaffene Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen den Kreislauf von Produktion und Konsumtion aufrecht. 20 Prozent der Weltbevölkerung, so meinten 1995 Ökonomen, würden im 21. Jahrhundert ausreichen, um alle Güter und Dienstleistungen zu erarbeiten, die die anderen 80 Prozent nötig hätten.

Doch scheint es heute um so mehr nötig zu sein, aus der Arbeitsideologie auszusteigen: nicht allein weil Arbeit nicht glücklicher macht, so dass heute wie vor 40 Jahren 60 Prozent der Deutschen erklären, sie seien mit ihrem Leben zufrieden, obwohl das erarbeitete Bruttoinlandsprodukt fast doppelt so hoch ist und die Einkommen um 75 Prozent gestiegen sind; nicht allein weil die Arbeitsgesellschaft nicht nur Wohlstand schuf, sondern auch Großstadtheftik, Alltagsstress und Industrielärm, so dass heute viele Menschen daran kranken; und nicht allein weil Industrieemissionen Wasser und Luft verpesten, so dass Lachse aussterben und Wale stranden und sich das Klima erwärmt und die Polkappen schmelzen.

Genauso trieb die Arbeitsideologie die Industrien dazu, die natürlichen Ressourcen restlos zu vernutzen: Heute brauchen global wachsende Industrien Erdöl und Erdgas, um Kunststoffe und Energie zu produzieren; sie brauchen Magnesium und Rhodium und neuerdings auch „seltene Erden“, um Schlüsseltechnologien zu realisieren. Allein in

Europa versechsfachte sich der Energieverbrauch seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, in der ganzen Welt ist er seitdem acht Mal so hoch. Im fünften Konjunkturzyklus der industriellen Moderne, in der Computer- und Internetepoche, scheinen sich die Grenzen der Arbeitsgesellschaft aufzuzeigen: 2020 soll Erdöl seinen Förderungsgipfel erreichen; für Erdgas wird dies um 2035 erwartet. Ähnliches, so heißt es, gelte für Metalle, die für den technischen Fortschritt unabdingbar seien. Um 2030 soll dabei die Nachfrage das Angebot übersteigen.

Wenn wir uns angesichts dessen bewusst machen, was Arbeit war, was sie ist und was sie sein könnte; wenn es uns gelingt, die Grundlagen der Arbeitsgesellschaft neu zu formulieren; wenn wir anfangen, Fortschritt und Vernunft und Freiheit und Gleichheit neu zu denken, haben wir schon etwas Besseres zu tun. ///



**/// DR. MICHAEL BÖHM**

ist ehemaliger Stipendiat der Hanns-Seidel-Stiftung. Er studierte Politikwissenschaften, lebt in Berlin und arbeitet als freier Autor für Magazine und den Rundfunk im deutschsprachigen Raum, u.a. Du-Magazin, FAZ, Deutschlandfunk, Deutschlandradio Kultur und Radio Berlin Brandenburg.

/// Kulturelle Antworten auf die Herausforderungen des Wandels

## VIELFALT MACHT UNTERNEHMEN WETTERFEST

**THOMAS SATTELBERGER** /// Die Geschäfts- und Arbeitswelt wird in Zukunft noch stärker durch Antwortfähigkeit der Unternehmen auf den dynamischen Wandel bestimmt. Es ist Aufgabe der Betriebe, dafür Nährböden der Resilienz und flexiblen Anpassung zu generieren. Ein wesentlicher Lösungsansatz ist die Gestaltung von Vielfalt – „diversity“ ist das moderne Schlagwort hierfür. Frauen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Unternehmen müssen dem permanenten Druck nach Veränderung gerecht werden. Der Wandel kann sich in dreierlei Formen vollziehen: zum ersten in Form von episodischen Veränderungen. Der Wandel ist dabei eher die Ausnahme, er ist zumindest kontrollierbar und er kann durch den Einbau von Redundanzen, Vorratshaltung und Doppelsicherung abgefedert werden (Beispiele hierfür sind die klassische Lagerhaltung oder ein Notfallaggregat).

Zum Zweiten vollzieht sich Wandel in Form kontinuierlicher Veränderungen. Der Wandel ist ein ständiger Begleiter, somit eine Konstante und deswegen beherrschbar. Es werden Grenzen bzw. Barrieren gegenüber dem Wandel entfernt, z.B. durch Leih- und Zeitarbeit, durch flexible Wertschöpfungsketten und Offshoring etc. Wandel wird sozusagen inkorporiert und mit hoher Agilität unternehmerisch gesteuert.

Zum Dritten ist der Wandel zerstörerisch bzw. disruptiv. Er wälzt Märkte und gültig geglaubte Gesetzmäßigkeiten sowie Branchen, Geschäftsmodelle und Wirtschaftskulturen um.

Unternehmen müssen zu **VERÄNDERUNGEN** bereit sein, um auf dem Markt bestehen zu können.

### Wandel und Scheitern

Selbst unangreifbare und als gesichert aufgestellte Unternehmen werden zunehmend von zerstörerischem Wandel bedroht:



INNOVATION  
ERFOLG  
TEAMGEIST  
MOTIVATION  
EFFIZIENZ  
STRATEGIE  
QUALITÄT PLANUNG

Ein breit aufgestellter Businessplan erleichtert den Unternehmen die Anpassung an den dynamischen Wandel.

- Der einstige Fotopionier Kodak hat den Trend zur Digitalfotografie verschlafen. Erst als das klassische Geschäft mit Filmen schon eingebrochen war, versuchte der Konzern, mit Digitalkameras eine breite Kundenschaft zu erreichen. Jetzt ist Kodak insolvent.
- RIM und Nokia, bis jüngst Welt-

marktführer in der Telekommunikationsbranche, kämpfen verzweifelt um Anschluss bzw. Überleben. Sie scheinen die Smartphone-Revolution verpasst zu haben.

- Die subventionierte deutsche Solarbranche wurde durch die chinesische Konkurrenz und einen Preiserdrutsch von 20 % allein im ersten

Halbjahr 2011 überrascht. Hochgejubelte Stars wie Phoenix Solar, Q-Cells, Conergy oder Solon verlieren nicht nur international den Anschluss an die Konkurrenz, vor allem aus China. Sie werden zunehmend auch vor der eigenen Haustür von ausländischen Anbietern überrannt.

- Unternehmen können aber auch scheitern, wenn sie von der eigenen Größe schier erdrückt werden. Die TV-Sparte von Sony, einst Vorreiter im Farbfernsehgeschäft, ist seit acht Jahren defizitär. Im vergangenen Quartal ist der Gesamtumsatz wiederum um 17 Prozent eingebrochen, 2 Mrd. Dollar Verlust musste der Vorstandsvorsitzende Stringer vermelden.
- Der Pharmakonzern Pfizer verlor mit zunehmender Größe seine Innovationskraft. Firmenübernahmen konnten die Innovationsschwäche von Pfizer nicht mehr kaschieren, ja verstärkten sie sogar. Der Konzern wurde durch Akquisitionen immer bürokratischer und unflexibler. Die Vorteile eines großen Konzerns wie bessere Einkaufskonditionen, Skalenvorteile in der Fertigung etc. können dann nicht in Erfolg umgemünzt werden, wenn das Management weder auf Trendwenden reagiert noch entbürokratisiert.

**BÜROKRATISCHE Unternehmen können nicht schnell und elastisch genug auf Marktveränderungen reagieren.**

Unternehmen können aber auch dann kollabieren und rapide abstürzen, wenn sie an Reputation verlieren, in Betrugs- und Korruptionsfälle sowie Scheingeschäfte verwickelt sind. Auch gesellschaftlich grenzwertiges Verhalten ist letztendlich zerstörerisch (z.B. die Korruptionsaffäre von Siemens mit der damaligen Gefahr einer milliardenfachen, firmen-dezimierenden Strafzahlung, Schleckers Reputationsaffäre durch Lohndumping oder die Datenskandale von Lidl und Telekom).

#### Die „Logik des Scheiterns“

Tragische Gemeinsamkeiten verbinden Fälle von Abstürzen angesichts marktgesteuerter und technologischer Revolutionen mit denen von kulturellen Abstürzen von Unternehmen und dem Scheitern an sich selbst. Sie alle verfallen einer ganz besonderen „Logik des Scheiterns“: hochgradig irrational und durch strategische oder ökonomische Analytik nicht erklärbar. In ihrer Studie „Organizational crisis: The logic of failure“ untersuchen Probst und Raisch von der Universität St. Gallen die 100 größten Unternehmenskrisen zwischen 2000 und 2005 und stellen dabei vier eklatante Gemeinsamkeiten fest:<sup>1</sup>

- mangelnde Sensibilität und Abschottung gegenüber ihrem Umfeld und den externen Entwicklungen;
- Festklammern am Status quo mit seinen bekannten Problemlösungsmustern und gut geölten, bestens beherrschten Routinen;
- fehlendes Gespür für den Zustand im Inneren der Organisation und exzessives Wachstum, gepaart mit unkontrolliertem Unternehmensumbau, autokratischer Führung und einer das Maß verlierenden Erfolgskultur;
- Verlust des Blicks für das Wesentli-

**Die VIELFALT in sozialen Systemen ist ein Garant für mehrdimensionale, intelligente Lösungsansätze und deren flexiblen Umsetzung.**

che: für die realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, für die pädagogische Dosierung und Zumutbarkeit von Wandel.

#### Logik, Wandel und Vielfalt

Doch hinter dieser „Logik des Scheiterns“ verbergen sich noch tiefer liegende Phänomene. Einer der subtilsten Gegner von klugem Umgang mit disruptivem Wandel ist die Homogenisierung in geschlossenen Systemen. Positiv gesagt: Es ist das Ringen für mehr Vielfalt in sozialen Systemen, um im Prozess der Entscheidungsfindung, aber auch bei der Umsetzung oder der raschen Reaktion mehr Blickwinkel und Erfahrungshintergründe zu nutzen und damit mehr Weisheit und Intelligenz in notwendige Entscheidungen und Handlungen zu integrieren. Natürlich sind routinierte, homogene Systeme die best geöltesten Maschinen für Umsetzungen, aber eben eher mit bekannten Routinen für den Umgang mit kontinuierlichem Wandel als im Umgang mit disruptivem Wandel.

#### Deutungen für die Wirkweise geschlossener Systeme

Geschlossene Systeme funktionieren nach dem instinktiv gelebten Herdenprinzip „gleich und gleich gesellt sich gern“, wodurch jede soziale Durchlässigkeit im Keim erstickt wird. „Homo-

soziale Reproduktion“ nennt die Harvard Professorin Rosabeth Moss Kanter das, was wir als Old Boys Network oder volkstümlich auch als „Schmidt sucht Schmidchen“ kennen: Selbstregulierung des Systems geschieht durch die Attraktion von Ähnlichkeit: seien es die „Langen Lulatsche“ des Preußenkönigs, die Absolventen der französischen ENA oder Aufsichtsratsbesetzungen vieler börsennotierter deutscher Konzerne. In der Kultur solcher Unternehmen bzw. Institutionen produzieren schon der Prozess der Rekrutierung und erst recht der folgende Prozess der Sozialisation die Heranbildung gleichförmiger Rollenträger. „Self-Cloning“ nennt die Organisationspsychologie das Phänomen. Kritisches Denken und querdenkende Innovationsfähigkeit wird herausselektiert oder verbannt.

Gefälligkeiten und interner „Nepotismus“, also die Förder- und Beförderung von Nahestehenden bzw. Gleichgesinnten, ist Klebstoff für die Stabilisierung eines Korpsgeistes (wie auch beim Militär, Kirchen, Eliteschulen, Burschenschaften). Dies wird oft durch ausgrenzende Rituale verstärkt. Zwei Beispiele mögen das illustrieren:

- Herrisch und maskulin geprägte Rituale, Traditionen und ausgrenzende Bräuche waren der innere subtile Klebstoff für das geschlossene System des Segelschulschiffes Gorch Fock (z.B. die vom Landgang mitgebrachte und im Maschinenraum aufgehängte Frauenwäsche als Affront für die wenigen Frauen an Bord oder das Aufwischen von Erbrochenem der Offiziere durch die jungen Kadetten). Erst der Tod einer Kadettin brachte das System ins Wanken.
- Die großen angelsächsischen Business Schools produzieren Jahr für



Männliche und weibliche Führungsqualitäten zusammen bestimmen den Erfolg eines Unternehmens.

Jahr allein in den USA eine sog. 100.000-köpfige Elite. Diese MBA-Absolventen werden zumindest im anglo-amerikanischen Bereich intensiv trainiert, dem Weltbild des neoliberalen Kapitalismus zu huldigen. Das ging sogar so weit, dass fast die Hälfte der Harvard-Absolventen des Jahrgangs 2010 den Eid ethischen Managerhandelns mit der Begründung verweigerte, Ethik widerspreche dem von ihnen geforderten und von ihnen angestrebten Profitstreben. Business Schools bilden einförmige Eliten aus: einförmig in der Herkunft, homogen in der Ausbildung und standardisiert im Ausblick.

Der nicht bösartige, sondern vielmehr spezifische soziale Kontext geschlossener Systeme macht blind für Anderes, für Fremdes. Die Wahrnehmungspsychologie hat unzählige Experimente dazu durchgeführt. Da man nur Ähnliches als bekannt erkennt, sucht der Einzelne bei der Wahrnehmung seiner Umwelt stets selektiv nach bekannten und ähnlichen Mustern und blendet dabei dissonante und fremdartige Realitätsfelder aus. Ein Beispiel aus meinem Büroalltag soll das demonstrieren: 2011

**Die Förderung von GLEICHGESINNTEN („Self-Cloning“) ist auf Dauer systemzementierend und verhindert Denken und Handeln in neuen Mustern.**

musste ein Aufsichtsrat für eine unserer großen IT-Töchter neu bestellt werden. Da von den Verantwortlichen – trotz der Regel, dass eine Frau in der Endrunde dabei sein soll – nur ein Mann vorgeschlagen wurde, habe ich nachgefragt. Angeblich fand sich im gesamten

**Ein Unternehmen kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn auch und gerade FRAUEN angemessen in der Führung vertreten sind.**

Konzern keine fachlich geeignete Frau. Daraufhin recherchierte meine Diversity-Beauftragte in den Potenziellisten. Innerhalb einer halben Stunde fand sie drei bei uns tätige Managerinnen, Quereinsteigerinnen von IBM, HP, Microsoft, mit exzellenten Beurteilungen, also nicht nur mit Affinität, sondern mit komplett erfolgreichen Karrieren in der IT-Branche. Es war ursprünglich keine böse Absicht, es fehlte einfach die Sichtbarkeit der nicht in dem Netzwerk präsenten Managerinnen in dem überwiegend männlich dominierten Umfeld. Die Wahrnehmung der Zuständigen war selektiv wie in einem Tunnel.

**Diversity als Basis langlebiger und elastischer Unternehmen**

Frei nach dem „Law of requisite Variety“<sup>2</sup> muss die Vielfalt einer Organisation mindestens so vielfältig sein wie ihre Umwelt, in der sie handelt. Es gibt dreierlei Vielfalten: biologische Vielfalt (z.B. Rasse, Geschlecht, Größe, Alter), soziale Vielfalt (soziales Milieu, Bildungsstand bzw. -biographie, Sozialisationsprozesse, Religion, Staatsangehörigkeit) und personale Vielfalt (Ideen und Ideale, Denkmuster, Lebensentwürfe, Lebensformen und die Art und Weise, wie sich Wissen vermittelt).

Fünf „Business Cases“ (Geschäftsszenarien) sprechen eine unmissver-

ständige Sprache für Vielfalt und insbesondere für die Beteiligung von Frauen in der Führungs- und Entscheidungswelt von Wirtschaft, Verwaltung und Politik:

### Geschäftlicher Erfolg

Gemischte Entscheidungsteams von Unternehmen – das zeigen viele Untersuchungen – sind in der Korrelation nicht nur innovativer, sondern auch produktiver und geschäftlich erfolgreicher. In der McKinsey-Studie „Women Matter“ wurden 2009 männliche und weibliche Führungskräfte befragt, welche Führungskompetenzen auf die Herausforderungen der Zukunft am besten eingehen und vorbereiten. Genannt wurden: intellektueller Ansporn, Inspiration und Vision für die Zukunft, Entscheidungen im Team treffen, klare Definition von Erwartungen und Honorierung von erreichten Zielen. Und Frauen sind in diesen Punkten stark, in einigen sogar stärker, so die Statistiken der Studie. Die Studie belegt zudem, dass Frauen in Feldern der Unternehmensvision, Organisationskultur und Personalentwicklung, also den kritischen Feldern der von den St. Galler Forschern identifizierten Psychologie des Scheiterns, ein besseres Führungsverhalten als Männer zeigen. Männliche Qualitäten seien dagegen Unternehmenssteuerung und individuelle Entscheidungen. Der Erfolg von Organisationen basiert folglich auf gut ausgebildeter komplementärer Führungskompetenz.

### Talentmärkte

Demographie und Nachwuchskräfte-mangel zwingen uns, in Bezug auf Talentstrategie neue Segmente zu erschließen und bereits vorhandene besser auszuschöpfen. Schon heute zeichnet sich

eine Fachkräftelücke ab: Laut einer McKinsey-Studie aus dem Jahre 2008 werden 2020 bei einer Expertenlücke von insgesamt 2 Millionen 7 bis 8 % Führungskräfte (140.000–160.000) fehlen.<sup>3</sup> Wir brauchen eine sinnvolle, faire und nachhaltige Erweiterung des Talentpools, aus dem wir für die Wissensunternehmen von Morgen die Führung von Morgen gewinnen.

### Öffentliche Reputation und Anspruch an den eigenen guten Ruf

Corporate Social Responsibility-Rankings, Nichtregierungsorganisationen und Medien durchschauen uns. Sie erwarten, dass die gesellschaftlichen

**Erst das Nutzen von Vielfalt schafft Voraussetzungen für ALTERNATIVE Lösungsstrategien.**

Strukturen, Anliegen und Trends sich in den Unternehmen widerspiegeln und prangern Fehlentwicklung beißend an. Die Beispiele Skandinaviens und Frankreichs, die gelebte Diversity-Praxis der USA und vieler süd- und osteuropäischer Länder, die mediale Öffentlichkeit und die Vorbilder einiger Parteien setzen Reputationsstandards.

### Investoren-Segmente

Diversity im Management gewinnt gerade in Investoren-Segmenten immer mehr an Bedeutung. 2007 waren bereits fast 2,8 % der Aktionäre und Aktionärinnen der Deutschen Telekom Social

Responsible Investors (sogenannte „Nachhaltige Investoren“). 2008 hatte sich dieser Wert bereits auf 5,4 % verdoppelt. Inzwischen hat er sich mit aktuellen 10,3 % fast vervierfacht.

### Organisationssoziologische Ansätze

Viele Untersuchungen deuten darauf hin, dass eine geschlossene Ähnlichkeit reproduzierende Systeme zwar zu exzellenten Routinen im Status quo führt, aber keine Sensorik und Reaktionsfähigkeit für disruptiven Wandel aufbringt: Homogenisierte Kulturen haben eben nur homogene Antworten. Unternehmen brauchen deshalb Diversity-Sensorik und -Reaktionsfähigkeit, also die organisationalen Fähigkeiten, über alternative Optionen und Szenarien nachzudenken und frühzeitig kluge Wege zu entwickeln.

Eine kulturpolitische Öffnung geschlossener Systeme geht nur bedingt über den humanistischen Weg der Überzeugung und des Vorbildes. Grassroots-Ansätze (Graswurzelbewegungen) bereiten Humus, mehr aber auch nicht. Geschlossene Systeme werden meist von Mächtigen geöffnet, die über oder in der Machtposition und -tradition derer stehen, die früher mit Macht diese Systeme gebaut und vererbt hatten. Hierzu einige Beispiele:

- die Reform der Bundeswehr durch das Konzept der „inneren Führung“, geleitet von adligen Generälen, Generalleutnanten, Obersten, Majoren wie Graf von Baudissin, Graf von Kielmannsegg und de Maizière. Die Reformer traten für eine offene Armee ein, die auf demokratisch pluralistischen Grundwerten basieren sollte. Sie wehrten die Forderung der Traditionalisten ab, die das Militär-

system beibehalten und sich auf die soldatischen Werte einer Kampfgemeinschaft berufen wollten;

- der Bruch mit der Breschnew-Doktrin 1988 sowie die Perestroika 1990, also die Öffnung der Sowjetunion und die Ermöglichung überwiegend friedlicher Revolutionen in Osteuropa durch Gorbatschow;
- der Bruch mit dem Apartheid-System in den USA;
- der Rückzug des Bertelsmann-Konzerns von kurzfristiger Shareholder Value-Optimierung und Börsenplänen durch Beschluss der Eigentümerfamilie;
- die Pläne des später ermordeten Vorstandssprechers der Deutschen Bank: Er ordnete eine komplette Umstrukturierung des Unternehmens an, forderte einen anderen Umgang mit Macht und einen Schuldenerlass für die Entwicklungsländer.

### Gleichstellung der Frau

Auch der Paradigmenwechsel hin zur Gleichstellung der Frau und hin zu mehr Frauen in der Führung ist ein Ringen von Mächtigen, wie Ministerin Ursula von der Leyen und Rita Süssmuth uns immer wieder demonstrieren.

Der Vorstand der Deutschen Telekom AG hat am 15. März 2010 die Entscheidung getroffen, als erstes DAX 30 Unternehmen in Deutschland eine Selbstverpflichtung einzugehen, bis Ende 2015 weltweit mindestens 30 % des leitenden Managements – also 1.200 der 4.000 Führungspositionen – mit Frauen zu besetzen, und mit dieser Verpflichtung an die Öffentlichkeit zu gehen. Von anfänglichen Kritikern, die nur einen öffentlichkeitswirksamen Coup zur Imageaufpolierung vermuteten, hieß es, das Gerede und die Aufre-

**Die Deutsche Telekom AG verpflichtete sich 2010, mindestens 30 % des LEITENDEN Managements mit Frauen zu besetzen.**

gung würden sich bald legen. Aber wie sich inzwischen herausgestellt hat, hat unsere öffentliche Selbstverpflichtung zu einer Frauenquote in Deutschland hohe Wellen geschlagen. Er war Katalysator für eine große gesellschaftliche Debatte.

Ursula von der Leyen erklärt die Zeit der Lippenbekenntnisse für beendet und fordert eine Quote von mindestens 30 % Frauen in Spitzengremien von Vorstand und Aufsichtsrat bis 2018. Vor dem Machtwort der Kanzlerin im interministeriellen Konflikt ging es schon nicht mehr um das „ob“, sondern nur noch um das „wie“ der gesetzlichen Quote: entweder sofort oder dann, wenn der Weg der freiwilligen Selbstverpflichtung scheitert, ob es für alle gleich sein wird oder eher branchen- bzw. unternehmensspezifisch. Das Jammern in weiten Teilen der börsennotierten deutschen Wirtschaft hat vorerst ein Ende gefunden, zumindest in öffentlichen Stellungnahmen.

Obwohl politisch eher kleingeredet und medial zuweilen schlechteredet: Es hat sich am 31. März 2011 auch bei den DAX 30 Personalvorständen etwas bisher Unerhörtes getan: Sie alle haben sich zu einer öffentlichen, transparenten, selbstverpflichtenden, jeweils unternehmensspezifischen Zielsetzung für Frauen in Führungspositionen bekannt

– ob zähneknirschend, realpolitisch pragmatisch oder aus Überzeugung ist dabei fast unwichtig. Eine weitere Schneise für Diversity war geschlagen. Die zuständige EU-Kommissarin Viviane Reding hat das Thema bereits vor über einem Jahr zu ihrer Cheffinnensache erklärt – und zwar europaweit. Bei einer Veranstaltung der Fraktion der Europäischen Volkspartei (EVP) Anfang Februar 2012 in Berlin hat sie die Berliner Erklärung unterzeichnet – eine überparteiliche Forderung von Politikerinnen und Politikern nach einer Frauenquote von 30 % in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen. Auch wenn die deutsche und europäische Politik derzeit nicht vom Fleck kommt, rollt die Kugel. Sie ist nicht aufzuhalten.

Die Entscheidung der Deutschen Telekom war sachlich längst überfällig und traf die unterschwellige Stimmung voll und ganz. Aber so einfach, wie sich die Entscheidung im Rückblick anhört, ist sie nicht gewesen. Im Gegenteil – es war für uns eine äußerst schmerzliche Entscheidung. Wir mussten nämlich dabei einigen hässlichen Wahrheiten ins Auge blicken: Eigentlich galt die Deutsche Telekom in Sachen Diversity immer als vorbildlich. Bei Recherchen sind wir allerdings darauf gestoßen, dass der Frauenanteil in den letzten 20 Jahren im deutschen Management der Telekom de facto von rund 11 auf nur 12,5 % gestiegen – jährlich um 0,075%. Das war beschämend, zumal wir seit über zwei Dekaden nicht nur Bekenntnisse dazu abgegeben, sondern auch hart dafür gearbeitet hatten. Und in den letzten Jahren hatten wir die Anstrengungen intensiviert, aber nur im System, nicht am System. Die schmerzliche Einsicht bestand also darin, sich einzugestehen, dass man

die gleichen, tradierten Wege gegangen war: zahlreiche Frauen-Mentoring-Programme wurden aufgelegt, Patenschaftsmodelle und Selbstmarketing-Trainingsprogramme für Frauen entwickelt.

Trotzdem gelang es uns nicht, das geschlossene System zu öffnen. Wir haben uns deshalb dafür entschieden, das Scheitern unserer traditionellen Wege einzugestehen und einen anderen, radikaleren Weg hinzuzufügen, der uns übrigens in 18 Monaten weltweit absolut ca. 5 Prozentpunkte mehr Frauen in Führungspositionen gebracht hat, insgesamt fast 200 Führungsfrauen mehr, insgesamt ca. 25 %. Das sind in 18 Monaten fast drei Mal mehr als zuvor in 20 Jahren zusammen genommen. Und am 3. Mai 2012 betrug der Anteil der Frauen im Vorstand 29 %.

**Bereits im Mai 2012 betrug der Frauenanteil im VORSTAND der Telekom 29 %.**

**Wo steht Deutschland beim Thema Quote heute?**

Die Diskussion um das Thema Quote wird immer noch vom Unterton der Skepsis und Angst getrieben. Auf der einen Seite hört man die offen formulierten Ängste wie Angst vor wirtschaftlichem Schaden, Angst vor der Rück- oder Abkehr zum Staatsdirigismus und damit verbunden die Angst vor einer kollektiven Entmündigung der Wirtschaft, ihre eigenen Personalentscheidungen treffen zu können. Diese Argumente

sind aber nur dann überzeugend, wenn man nicht unausgesprochene Mentalitäten, traditionelle zum Teil ins Dritte Reich reichende Rollenmuster und Geschlechter-Stereotypen sowie subtil eingeschliffene Verhaltensweisen und etablierte Hierarchien und Machtstrukturen berücksichtigt. Soziologische und psychologische Faktoren geschlossener Systeme wie Hausmacht, Treuebonus und Seilschaften sind meiner Erfahrung nach ebenso starke Steigbügel auf dem Weg nach oben und zählen genauso wie Leistung und Talent.

Aber es gibt auch noch die unausgesprochenen Ängste: Angst vor dem Reputationsschaden von Frauen, die durch das Wort „Quotenfrau“ brutal verbalisiert wird, Angst vor der Einsicht, dass wir als moderne kontinentaleuropäische Zivilisation mit humanistischen Wurzeln nicht in der Lage sind, kulturelle Probleme auf anderem Wege zu lösen als durch harte Regelwerke, dass wir gezwungen sind, uns Instrumentarien zu bedienen, die bereits vor einem halben Jahrhundert z.B. in den USA im Rahmen der „affirmative action“ genutzt wurden.

Neben den offenkundigen und unterschweligen Ängsten, die in der Diskussion mitschwingen, zeichnet sich zudem ein deutliches Bild von Widerstand. Widerstand kann zweierlei bedeuten: Widerstand als Ausdruck von Unsicherheit ob der oben formulierten Ängste und auch als eine Art Unbeholfenheit auf dem Transformationspfad. Unbeholfenheit und Unsicherheiten sind in Transformationsprozessen solcher Größenordnung völlig normal. Widerstand ist aber nicht nur Ausdruck von Angst und Unsicherheit in Veränderungsprozessen, sondern auch Ausdruck geschlossener Systeme. Spätes-



tens seit Denkern wie Judith Butler oder Michel Foucault ist die Fabel entlarvt, dass die Welt und die darin manifesten Machtstrukturen „gottgegeben“ oder „natürlich“ und deshalb unveränderlich seien. In Wahrheit haben wir es mit mentalen Konstrukten zu tun. Die Frauenquote war für uns deshalb einer der Steine, die wir ins Wasser warfen, um Kulturpolitik für Diversity und für eine offenere Telekom zu gestalten. Meiner festen Überzeugung nach ist die gesetzliche Quote die ultima ratio, wenn jetzt und spätestens bei den Aufsichtsratswahlen 2013 kein Durchbruch gelingt.

### Unser 7-teiliges Maßnahmenprogramm

1. Wir haben nicht nur eine Quotierung für die Spitze, sondern für den gesamten Talent-„Tannenbaum“. Unten beginnend haben wir doppelt so viele MINT-Studierende (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) in unseren dualen Studiengängen wie prozentmäßig an den Hochschulen. In den dualen Informatik-Studiengängen sind fast 30 % Frauen. In jedem Management-Audit, in jeder externen Suche trägt die Frauenquote mindestens 30 %. Auf jeder Shortlist steht mindestens eine Frau.
2. Wir haben die Fortschritte bei der Frauenquote fest in unseren Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen verankert.
3. Um eine Vereinbarkeit von individueller Lebensplanung und Beruf zu ermöglichen, haben wir Policies für jedwede Form von Arbeitszeitwünschen in Führungspositionen geschaffen wie Auszeitmodelle für Familie, Pflege, Bildung etc., verbunden mit intelligenten Finanzierungsmodellen, Rückkehrzeitoptionen jedweder Form, Möglichkei-

ten des Job-Sharings und der Teilzeit für Führungskräfte sowie Policies, die kleine und große Auszeiten schützen wie z.B. unsere E-Mail-Policy. Danach muss kein Mitarbeiter abends oder am Wochenende bzw. im Urlaub seine E-Mails abrufen.

4. Wir haben für alle unsere Executives bis hoch zum Vorstand ein verpflichtendes Training zum Thema Geschlechterunterschiede und wie man diese synergetisch nutzt.

5. Wir haben unsere Stellenprofile kritisch unter dem Aspekt Führung versus enge Fachlichkeit geprüft. Trotz einer auf den ersten Blick geschlechtsneutralen Ausschreibung ist es – wie so oft – der Ton, der die Musik macht. Wir haben festgestellt, dass man durch eine andere Beschreibung sofort wesentlich mehr weibliche Bewerber für eine Stelle findet.

6. Wir unterstützen Netzwerke innerhalb und außerhalb des Konzerns in den verschiedenen Diversity-Dimensionen, egal ob z.B. Stay in Contact (für Mitarbeiter in Elternzeit) oder Business Breakfasts, um Mitarbeiterinnen zusammenzubringen, aber auch Netzwerke für die anderen klassischen Diversity-Dimensionen.

7. Um auch die breite Masse an Mitarbeitern zu erreichen, haben wir über 20

**Das Frauenförderprogramm der Telekom ist die Basis für die „ARBEITSWELTEN 2.0“ mit alternativen Arbeitszeitmodellen für Männer und Frauen.**

hochkarätig besetzte betriebsöffentliche Diskurse in der gesamten Republik durchgeführt. Business Leader und Persönlichkeiten von außerhalb des Konzerns diskutieren zu Themen wie Karriere, Souveränität und Diversity.

In diesem Sinne schlägt der Steinwurf der Frauenquote Wellen in den gesamten Konzern. Und wir bekommen bei der Telekom wellenförmig eine ganz neue Diskussion über neue „Arbeitswelten 2.0“:

- Führungskräfte – Männer wie Frauen –, die mehr Zeitsouveränität beanspruchen: Job Sharing in der Führung, Führung in Teilzeit, Führung aus Home Office, also selbstdefiniertes Zeitmanagement statt Stechuhrmentalität und Präsenzkultur;
- Männer und Frauen, die Auszeiten einfordern: für Bildung, für Pflege, für Familie, für seelische Regenerierung (Stichwort: Step-Out-Step-In-Kultur);
- Menschen, die sich Karriere anders vorstellen, können: Führung auf Zeit oder gar geteilte Führung anstelle von Führungs-Besitzstandwahrung, aber auch späte Karriere-Optionen für diejenigen, die einen späteren Wiedereinstieg planen. Dies sind meist hochqualifizierte Frauen;
- Enterprise 2.0 Diskussionen, die eine Kultur persönlicher, zeitlicher und örtlicher Souveränität und eine individualisierte, lebensphasenorientierte Personalpolitik einklagen;
- Rekrutierungs- und Förderpolitik, die diverser ist und der Gefahr des Self-Clonings entgegenwirkt (durch Rekrutierung von Absolventen der kritischen Wissenschaften, durch Rekrutierung von Kandidaten nicht nur mit gradlinigen bzw. stromlinienförmigen, sondern auch gebrochenen

Lebensläufen), aber auch mehr Talente mit Migrationshintergrund oder mit körperlichen Beeinträchtigungen fördert;

- Frauenquote nicht nur als ultimatives Ziel, sondern als Baustein der vielen Bausteine für eine diversere Unternehmenskultur.
- Mächtige müssen mit Macht Fenster und Türen öffnen sowie Treppen und Brücken bauen, um gläserne Decken und Wände zu beseitigen, das System öffnen für Diversity – natürlich in der richtigen Dosierung und der pädagogisch gerade noch machbaren Geschwindigkeit. ///



### /// THOMAS SATTELBERGER

**war bis Mai 2012 Personalvorstand bei der Deutschen Telekom AG und davor in den Vorständen der Continental AG und der Lufthansa Passage.**

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Probst, Gilbert / Raisch, Sebastian: Organisational crisis: The logic of failure“ (= Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1), St. Gallen 2005.

<sup>2</sup> Das Gesetz von der erforderlichen Vielfalt wurde im Jahre 1956 erstmals von William Ross Ashby formuliert.

<sup>3</sup> Siehe hierzu die McKinsey-Studien „Women Matter“, 2008, 2010, 2012.

/// Harmonie von Arbeits- und Privatleben?

## ARBEITSWELT 2.0

**ANTON LOSINGER** /// Dass wir uns heute an der Grenze bzw. an einem Übergang von einer klassischen Industriegesellschaft zu einer Bildungsgesellschaft befinden, ist wahrlich eine Binsenweisheit. „Wissens- und Informationsgesellschaft“ heißt das Zauberwort, das als Erklärungsschema für die vielfältigen Wandlungsprozesse im Leben der Gesellschaft und einzelner Menschen herangezogen wird und erhalten muss.

Der stetig steigende Anteil der Dienstleistungen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung infolge der Theorie der „Tertiärisierung der Sektoren“, die neue innovative Dimension der virtuellen Realität des Internets in seiner globalen und omnipräsenten kommunikativen Reichweite und die dadurch ausgelösten soziostrukturellen Änderungen gehören in diese Fragestellung Arbeitswelt 2.0. Sie ist also mit Ausrufezeichen und Fragezeichen zugleich zu versehen.

Es geht um die Beschreibung der ganz neu eröffneten Chancen, die durch das innovative Potenzial des Internets als Web 2.0 gegeben sind. Des Weiteren dreht es sich um signifikante Probleme und neue soziale Herausforderungen im Bereich der arbeitsteiligen Arbeitsstruktur, die durch die Aufspaltung der Lebenswelten von Beruf und Familie sowie von Arbeitsplatz und Wohnumgebung ausgelöst werden. Im Bereich der beruf-

lichen Bildung stellt sich die Frage, welche Veränderungen durch diesen Trend zur Wissensgesellschaft und die Strukturänderungen aufgrund des Web 2.0 getriebenen „Arbeitsmarktes 2.0“ in Gang gesetzt werden.

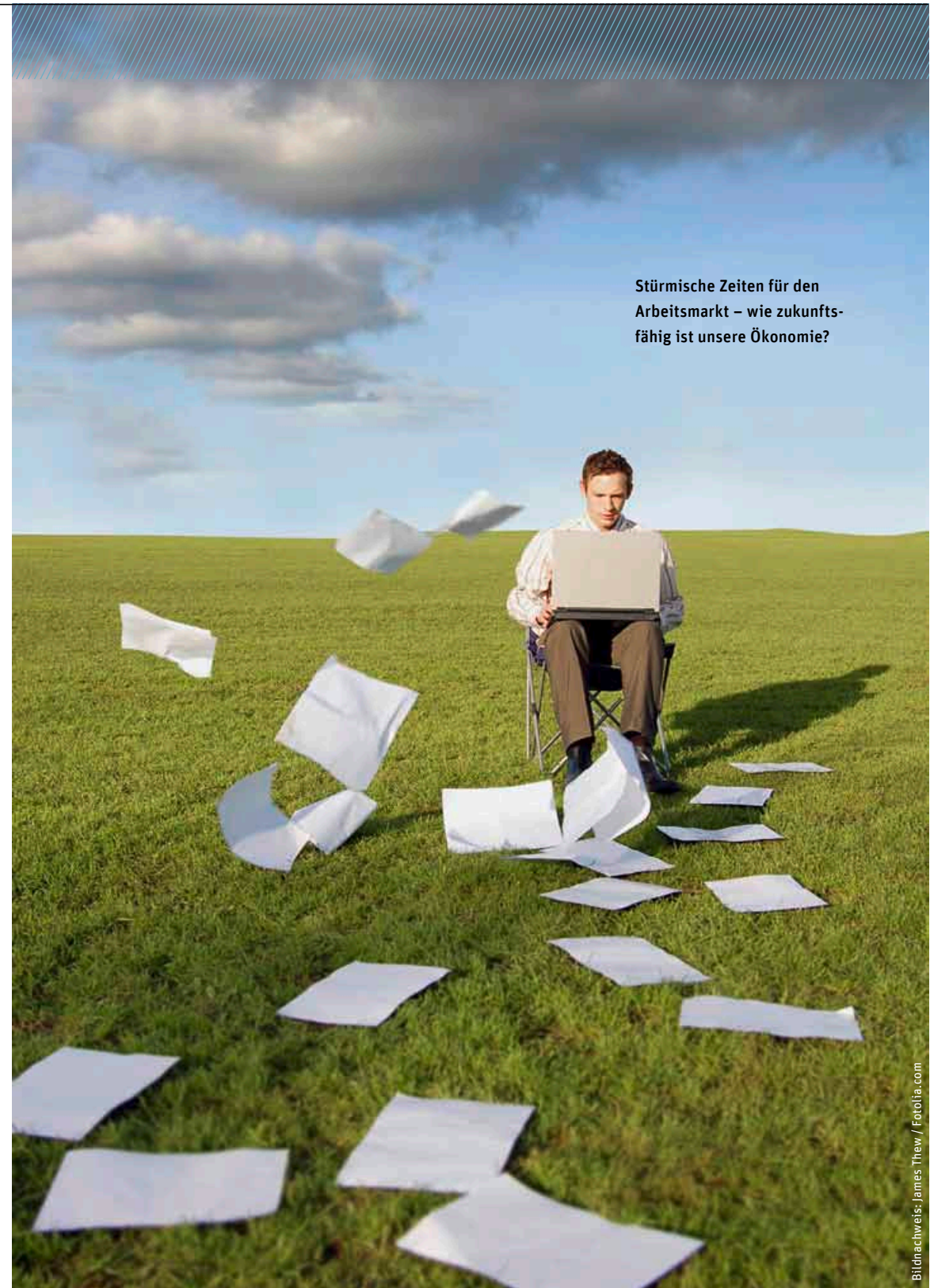
Ich will drei Akzente thematisieren, die gleichzeitig meine zentralen Thesen darstellen und die Dialektik der neuen Arbeitswelt 2.0 markieren:

### Die neuen Chancen

These 1: Der Trend zur Wissensgesellschaft hält unvermindert an und bestimmt gleichermaßen die Chancen und Probleme auf dem Arbeitsmarkt und in der beruflichen Bildungsszene im Kontext der Arbeitswelt 2.0.

Gegenwärtig erleben wir einen nachhaltigen, sozial-strukturellen Wandel auf dem Arbeitsmarkt, der die Erwerbslandschaft vielfältigen und nachhaltigen Änderungen unterwirft. Der stetig steigende Anteil der Dienstleistungen an

Stürmische Zeiten für den  
Arbeitsmarkt – wie zukunfts-  
fähig ist unsere Ökonomie?



der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung, der bereits als „Trend zur Tertiarisierung der Wirtschaft“ apostrophiert wird, lässt einerseits neue Tätigkeitsfelder und Berufsbilder entstehen. Gleichzeitig werden aber tradierte Aufgabengebiete verdrängt. Diese Entwicklung wird von einem zweiten „säkularen Trend“ begleitet und unterstützt, nämlich einer erkennbaren Höherqualifikation des Arbeitskräftepotenzials. Die Bildungs- und Arbeitsmarktstatistik zeigt deutlich, dass der „Trend zur Wissensgesellschaft“ ungebrochen ist.

Diese Tendenz zur Höherqualifizierung des Erwerbspersonenpotenzials ist aus mehreren Gründen zunächst positiv zu beurteilen. Zum einen ist eine an natürlichen Rohstoffen arme Volkswirtschaft wie die unsere gesamtwirtschaftlich geradezu darauf angewiesen, den Faktor „Wissen“ in der Wertschöpfungskette zu intensivieren, wenn unser hoher Lebensstandard aufrechterhalten und noch ausgebaut werden soll. Wir haben gar keine andere Möglichkeit, als uns in der internationalen Arbeitstei-

**Die WISSENSGESELLSCHAFT bereitet den Boden, den Arbeitsmarkt in seiner bekannten Struktur tiefgreifend zu wandeln.**

lung auf die Produktion Know-how-intensiver Güter zu spezialisieren und neue wissenschaftliche technische Fortschritte und Arbeitsstrukturen zu implementieren.

Zweitens entlastet der durch die Wissensoffensive mögliche technische Fortschritt den Arbeitnehmer von einfachen, monotonen und körperlich an-

**Vorteile wie bessere Jobperspektiven und gesteigertes gesellschaftliches Ansehen werden mit dem ARBEITSMARKT 2.0 verbunden.**

strengenden Tätigkeiten und eröffnet ihm die Möglichkeit zu einer anspruchsvolleren, abwechslungsreichen und eigenverantwortlichen Beschäftigung. Es ist im Sinne der Humanisierung der Arbeitswelt ohne Zweifel ein unübersehbarer Vorteil zugunsten der Lebensqualität arbeitender Menschen, wenn der Arbeitsalltag von solcher Art belastenden Tätigkeiten entlastet und mehr und mehr kreativere, persönlich erfüllendere und attraktivere Tätigkeitsbereiche entstehen. Aber auch die Kehrseite: Frage der Wahrung der familiären Dimension, des Schutzes der Familie, des Übergriffs in die Privatsphäre, der tariflichen Bewertung von Telearbeitsplätzen und der möglichen Exklusion vom betrieblichen Leben gehört in dieses Paket.

Schließlich ist mit einem höheren Bildungsgrad nicht nur in aller Regel ein höheres Einkommen verbunden, sondern auch ein stabileres Beschäftigungsverhältnis und eine durchgängigere Erwerbsbiographie – alles in allem also ein höherer Grad an sozialer Inklusion und gesellschaftlicher Partizipation. Dies wiederum führt in unserer nach wie vor erwerbszentrierten Gesellschaft zu einem höheren Maß an sozialer Absicherung und zu einem höheren Sozialprestige.

Dennoch gibt es neben den geschil- derten positiven Effekten auch die Kehr- seite der Medaille. Kommen wir zu den negativen Wirkungen des Strukturwan- delprozesses zur Wissensgesellschaft.

### Probleme und Gefahren

These 2: Vor allem die Niedrig- und Nichtqualifizierten sind die hauptsäch- lich Benachteiligten und „Verlierer“ auf dem Weg in die Informations- oder Wissensgesellschaft.

Bereits seit Anfang der 80er-Jahre zeichnet sich – gleichsam spiegelbild- lich zur Höherqualifizierung der Er- werbstätigen – eine zunehmende Aus- gliederung der weniger Qualifizierten aus dem Erwerbsleben ab. Eine der wesentlichen Ursachen von Arbeitslosig- keit in den hochentwickelten Industriel- ändern ist die berufliche Qualifikation. Nur hochqualifizierte Arbeitnehmer bieten das Anforderungsprofil, das zur Erstellung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen erforderlich ist. Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Reduzie- rung der Arbeitslosigkeit besteht dar- um in einer möglichst guten Ausbil- dung und stetigen Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter und einer intensiven Förderung des „Humankapi- tals“.

Nur zwei knappe Hinweise sollen die dramatisch gewachsene Bedeutung beruflicher Qualifikation sowohl für die persönlichen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als auch für die Arbeitsmarktproblematik moderner Volkswirtschaften verdeutlichen:

Die sog. Halbwertszeit des Wissens in diversen naturwissenschaftlichen Zweigen, insbesondere bei den ingenieurwissenschaftlichen Fächern, beträgt heute durchschnittlich zwei bis vier Jahre. Das bedeutet: Bereits nach einer

solch kurzen Zeitspanne von vier Jahren ohne berufliche Praxis kann ein beruflicher Wiedereinstieg einem vollständigen Neuanfang in der beruflichen Qualifizierung gleichkommen.

Im Jahr 1992 hat in der Bundesrepublik erstmals die Zahl der Studierenden die Zahl der Auszubildenden überschritten. Diese Entwicklung besitzt nur auf den ersten Blick ein erhöhtes Überraschungsmoment. Bei näherem Hinsehen zeigt sich hier ein logisches und

**Hohe Anforderungen bergen die Gefahr des AUSSCHLUSSES von bestimmten Bevölkerungsgruppen.**

nachvollziehbares Indiz: Die neuen, drastisch gestiegenen Anforderungen an die berufliche Bildung der Mitarbeiter spiegeln einen Strukturwandelprozess in der modernen Industriegesellschaft wider. Diese Entwicklung erfordert zur Erstellung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen ein neues Qualifikationsniveau.

### Ungeklärte Fragen und offene Positionen

These 3: Nötig sind im Kontext der Arbeitswelt 2.0 eine genaue Analyse struktureller Chancen und Defizite und eine Analyse der Problematik sozialer Ausdifferenzierungsprozesse. Nicht alles ist 2.0-kompatibel.

Doch gerade an diesem Punkt wird auch die Aporie des Übergangs deutlich. Mit dem gewachsenen Anforderungs-

profil und der Flexibilisierung auf dem Feld der beruflichen Qualifikation entsteht auch eine wachsende Zahl von Menschen, die „nicht mitkommen“ und die aufgrund einer Kombination von persönlichen, gesellschaftlichen und biographischen Merkmalen und Gründen entweder überhaupt den Einstieg in die Arbeitswelt nicht schaffen oder das Tempo nicht mithalten können. Auch das Arbeitskonzept 2.0 wird deren Probleme nicht im Grundansatz lösen. Vor allem für sie gilt im Geist der Konzeption der „Sozialen Marktwirtschaft“ die Forderung: Exklusion muss vermieden werden. Das soziale Netz muss gespannt bleiben.

Auch in absehbarer Zukunft wird es in den hochentwickelten Industrieländern einen relativ hohen Sockelbetrag an Arbeitslosigkeit geben. Dieser Sockelbetrag erklärt sich aus einer variablen Kombination von klassischen Ursachen. Insbesondere die traditionellen Problemgruppen des Arbeitsmarktes werden davon betroffen sein, darunter Menschen ohne Berufsabschluss und / oder mit mangelnder Flexibilität oder Mobilität, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen und Behinderte, Langzeitarbeitslose, die länger als ein Jahr arbeitslos waren, sowie ältere Arbeitnehmer, die 55 Jahre und älter sind, und Arbeitslose, die von mehreren dieser Risikofaktoren gleichzeitig betroffen sind.

Für sie alle muss im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft ein soziales Netz gespannt sein, das ihnen in ihrer problematischen Situation die Sicherung ihrer Existenzgrundlage und die solidarische Unterstützung der Gemeinschaft garantiert. Niemand, auch nicht der Schwächste in der Gesellschaft darf durch dieses soziale Netz ins Bodenlose fallen.

### Fazit: Arbeitskultur auf den Punkt gebracht

Auch für der Strukturprobleme und Chancen des neuen, im Grunde nicht definierten Konzeptes „Arbeitswelt 2.0“ muss grundlegend gesagt werden: Es sind nie Maschinen, die Ideen und Innovationen hervorbringen, sondern Menschen, die motiviert ihren Intellekt, ihre Kreativität und ihre geistige Spannkraft dazu einsetzen, Leistung zu erbringen, Chancen zu erkennen, Risiken zu vermeiden. Sie schaffen durch ihre Aktivitäten neue ökonomische, soziale, politische und technische Realitäten.

Werner Then, der bekannte Gründer und langjährige Geschäftsführer der Randstad Organisation für Zeitarbeit mit Sitz in Eschborn, bringt die neuen Perspektiven des Arbeitsbegriffs und die arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen auf den Punkt. Seine wichtigsten drei Thesen lauten:

### Neue Voraussetzungen: Die Bedeutung des Humankapitals

„Mehr als das Sachkapital wird darum unter künftigen Entwicklungsbedingungen hoch technisierter Industrie- und Dienstleistungsstandorte das Humankapital in den Vordergrund treten und über den Zukunftserfolg von Unternehmen entscheiden. Daher ist es nur folgerichtig, dass das Hauptinteresse moderner Führungsstrategien

**Der Kurs der Zukunft liegt in einer menschenfreundlichen ARBEITSKULTUR, von der alle Seiten profitieren.**

sich mehr und mehr auf den Menschen im Unternehmen, den Mitarbeiter, das teure Humanvermögen richten wird als ausschließlich auf mess- und rechenbare Verfahren oder kurzfristige Kosteneffekte.“

### Neue Arbeitsorganisation: Die Integration der Mitarbeiter

„Eine Arbeitsorganisation auf der Basis von Eigenverantwortung, kooperativem Führungsstil und partnerschaftlicher Integration der Mitarbeiter bringt nicht nur eine Verbesserung des Betriebsklimas, sondern gleichzeitig eine messbare Steigerung der Produktivität des Unternehmens.“

### Ein Zukunftsbild: Die humane Unternehmenskultur im Wettbewerb

„Es wird in den nächsten Jahren erstmals in der Geschichte der Industrienationen nicht nur um den Wettbewerb von Preis, Menge oder Qualität gehen, sondern auch um den Wettbewerb der Arbeitskultur, der Unternehmenskulturen und des Verständnisses vom Menschen und seiner Würde in der Arbeitswelt.“<sup>1</sup>

Das Bestechende an dieser neuen Form von Arbeitskultur ist die Erkenntnis, dass sich der ökonomische und der humane Ansatz verbinden können: Humanisierung der Arbeitswelt und wirtschaftliche Produktivität schließen sich nicht aus, sie bedingen sich gegenseitig.

Schöpferische Arbeit, Geistesblitze, Erfindungen, Kreativität und Produktivität – die Kriterien der Zukunftsfähigkeit unserer Ökonomie lassen sich gerade in hochqualifizierten Arbeitsbereichen weder mit finanziellen noch machtpolitischen Instrumenten realisieren. Sie gedeihen vielmehr und viel besser wie ein lebendiges Pflänzchen unter

dem Klima einer humanen Arbeitskultur, die Respekt hat vor der Würde der menschlichen Person. ///



/// DR. DR. ANTON LOSINGER

ist Weihbischof und Dompropst im Bistum Augsburg und Mitglied des Deutschen Ethikrates.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Then, Werner: Der Betrieb und seine Organisation und Führung, in: Der Mensch im Betrieb. Arbeit - Verantwortung - Lebenssinn, Beiträge zur Gesellschaftspolitik Bd. 34, hrsg. von Robert Eiter und Lothar Roos, Trier 1994, S. 52.

/// Das Ziel sind glückliche Mitarbeiter

## HAPPINESS – ZUKUNFTSPOTENZIAL FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN

**KARLHEINZ RUCKRIEGEL** /// In der Managementlehre kommt es derzeit zu einem radikalen Umdenken. Es geht darum, die Wirtschaft neu zu denken, so auch der Titel eines Sonderheftes des Harvard Business Managers. Der Beitrag beschäftigt sich mit den Erkenntnissen der interdisziplinären Glücksforschung und den sich daraus ergebenden Ansätzen, um die MitarbeiterInnen glücklich zu machen. Dabei handelt es sich um eine Win-win-Situation: Glückliche MitarbeiterInnen sind ein großer Gewinn für die Unternehmen.

### Warum ist Glück/Zufriedenheit so wichtig?

Die Ausgabe des Harvard Business Review vom Januar/Februar 2012 (und die April-Ausgabe des in Deutsch erscheinenden Harvard Business Manager) beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit „The Value of Happiness“, und zwar für den Einzelnen, die Unternehmen und für die Gesellschaft: „Why write about happiness ...? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics makes the link between a thriving workforce and better business performance absolutely clear. Happiness can have an impact at both the company and the country level. And the movement to measure national well-being on factors other than GDP could be game changing: As we know, what gets measured gets managed. We've

learned a lot about how to make people happy. We'd be stupid not to use that knowledge“, so im Editorial des Harvard Business Review.

Dass der Harvard Business Review dem Thema Happiness eine solche breite Aufmerksamkeit geschenkt hat, hängt schlichtweg damit zusammen, dass glückliche /zufriedene MitarbeiterInnen das Beste sind, was Unternehmen sich wünschen können. Deshalb gehen auch neuere Ansätze der Managementlehre, die aus der Glücksforschung entstanden sind, in diese Richtung.<sup>1</sup> In Deutschland wird das Thema Glück/Zufriedenheit in der Arbeit angesichts der zunehmenden Arbeitskräfteknappheit aufgrund der demographischen Entwicklung schon bald ein zentrales Kriterium für die Wahl des „richtigen“ Unternehmens sein (siehe hierzu auch



Der Traum Arbeitsplatz der Zukunft

die Homepage [www.menschlichere-wirtschaft.de](http://www.menschlichere-wirtschaft.de). Die Menschen werden nach der Devise von Konfuzius handeln: „Such dir eine Arbeit, die du liebst – dann brauchst du keinen Tag im Leben mehr zu arbeiten.“

Unter der Überschrift „Die erschöpfte Republik“ stellt die Ausgabe Juni 2012 des Manager Magazins das erste deutsche Burn-Out-Ranking vor. Unternehmen, die hier auf den oberen Plätzen liegen, dürften es bald sehr schwer haben, noch gute MitarbeiterInnen zu gewinnen.

Ende August 2012 hat die Wirtschaftswoche über eine neue Studie zur Glücksforschung berichtet. In diesem Zusammenhang schreibt sie: „Die Glücksforschung, ein früher belächeltes Nischenthema für Exoten, ist in der Mitte der Volkswirtschaftslehre angekommen, wie eine Flut von Forschungsprojekten und Veröffentlichungen der jüngsten Zeit belegt.“

Das Megathema Glücksforschung ist aber keineswegs auf die VWL beschränkt. Auch die Psychologie, die Soziologie, die Neurobiologie und die Managementlehre beschäftigen sich mittlerweile intensiv mit dieser Fragestellung. Die Glücksforschung ist von Haus aus interdisziplinär angelegt und die einzelnen Disziplinen befruchten sich gegenseitig.

Die **ERGEBNISSE** der interdisziplinären Glücksforschung führen gerade zu einem Umdenken in der Managementlehre.

Mitte September stellte die Deutsche Post zum zweiten Mal ihren Glücksalts vor, der auch in diesem Jahr wieder ein großes Medienecho auf nationaler Ebene (ZDF-heute-Sendung um 19.00 Uhr, überregionale Tageszeitungen und Magazine) und auf regionaler Ebene (z.B. titelten die Nürnberger Nachrichten „Vom Glück, ein Franke zu sein“) quer durch Deutschland fand. Das Thema Glück/ Zufriedenheit ist in der Mitte unserer Gesellschaft angekommen.

Auch hat die UN im April 2012 ihren ersten World Happiness Report veröffentlicht, der weltweite Daten zur Lebenszufriedenheit enthält. Mitte Juli 2011 forderte die UN-Generalversammlung alle Länder auf, Glück und Wohlergehen künftig auch als explizites Ziel ihres politischen Wirkens zu verfolgen. Sie folgte damit dem Antrag von Bhutan: „The reasoning is that since happiness is the ultimate desire of every individual, it must also be the purpose of development to create the enabling conditions for happiness.“ (Gross National Happiness Commission, Bhutan). Mitte Juli 2011 hat auch das EU-Parlament eine ähnliche Resolution angenommen. Bereits im Juni 2006 verabschiedeten die EU-Staats- und Regierungschefs ihre Strategie zur nachhaltigen Entwicklung. Diese Strategie definiert Lebensqualität und Wohlergehen („well-being“) als übergeordnetes Ziel der EU: „Sie (die EU-Nachhaltigkeitsstrategie) strebt nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlergehens auf unserem Planeten für die heute lebenden und für die künftigen Generationen.“

### Warum ist die Glücksforschung zentral für die Ökonomie?

Wenn man die Menschen fragt, was ihnen besonders am Herzen liegt, was sie

**ÖKONOMISCH** gesprochen geht es um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit so nutzt, dass man letztlich glücklich und zufrieden ist.

letztlich vom Leben erwarten, so stehen Glück und Zufriedenheit an erster Stelle.<sup>2</sup> Wenn es aber im Leben um Glück und Zufriedenheit, also um subjektives Wohlbefinden geht, dann muss man sich überlegen, wie man jetzt und später seine Zeit so verwendet, dass man ein hohes Maß an subjektivem Wohlbefinden im Leben erfährt.

Ökonomisch gesprochen geht es also um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit (Input) so nutzt, dass man letztlich – also übers ganze Leben gerechnet – in hohem Maße glücklich und

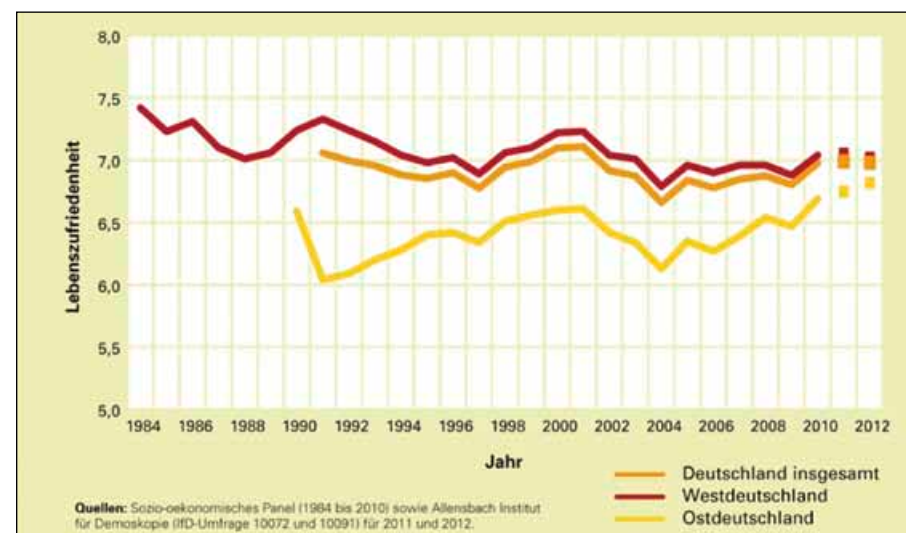
zufrieden ist, d.h. sich wohlfühlt (Output). „ Die Lebenszufriedenheit lässt sich am leichtesten dadurch steigern, dass man seine verfügbare Zeit besser nutzt. Können Sie mehr Zeit für Dinge erübrigen, die Ihnen Spaß machen? ... Dass Zeit eine letztlich begrenzte Ressource ist, ist die zentrale Tatsache unseres Lebens.“<sup>3</sup>

Für diesen Output wird in der ökonomischen Terminologie das Wort „Nutzen“ verwendet. Nutzen ist also subjektives Wohlbefinden. Das subjektive Wohlbefinden (der Nutzen) wird direkt gemessen, indem man die Menschen schlicht zu ihrem Wohlbefinden befragt.

### Womit beschäftigt sich die Glücksforschung im Einzelnen?

In der Glücksforschung beschäftigt man sich mit Glück im Sinne des Glückseins, also mit dem subjektiven Wohlbefinden und nicht mit dem „Glückhaben“, also dem Zufallsglück (z.B. der

Lebenszufriedenheit in Deutschland im Zeitablauf



Quelle: Glücksalts Deutschland 2012, S. 31.

Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns). Es gibt zwei Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens:

- „Emotionales“ Wohlbefinden („Glück“ im engeren Sinne bzw. „Happiness“ im Englischen) im Sinne eines „Glücklichseins“ im Moment (gemessen etwa am Verhältnis zwischen positiven und negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt<sup>4</sup> oder am Prozentsatz der Tageszeit, den sich eine Person unwohl fühlt, dem U-Index. Hier geht es um das Wohlbefinden, das Menschen erleben, während sie ihr Leben leben.<sup>5</sup>)
- „Kognitives“ Wohlbefinden („Zufriedenheit“ bzw. „Satisfaction“ oder „Contentment“ im Englischen): „Glücklichsein“ als dauerhaftes Gefühl, generelle „Zufriedenheit“ mit dem Leben. Hier findet eine Abwä-

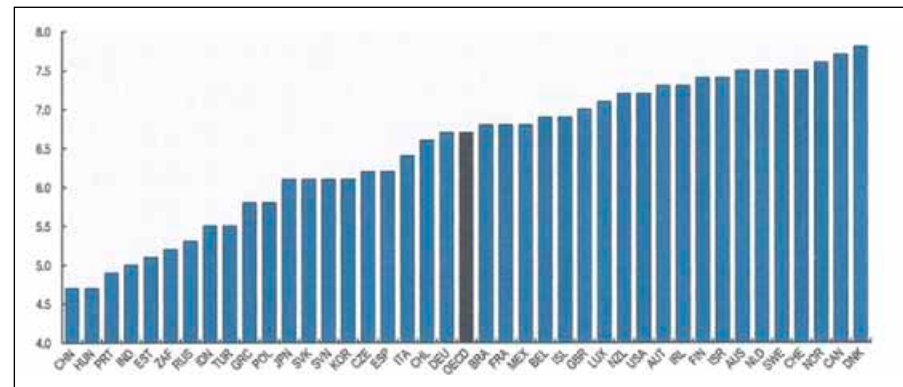
Dabei sind beide Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens stark korreliert, auch werden diese Ergebnisse i.d.R. durch Fremdeinschätzungen – Angehörige, Freunde, Experten – und Stressmessungen – Herzfrequenz, Blutdruck, Kortisolgehalt – bestätigt.

Unter Gesundheit versteht die Weltgesundheitsorganisation in der Präambel zu ihrer Verfassung, die auf der International Health Conference in New York (19.-22. Juni 1946) verabschiedet wurde: „Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen.“ Bereits 1946 setzte die Weltgesundheitsorganisation also Gesundheit mit (subjektivem) Wohlbefinden gleich.

Zur Datenerhebung werden in groß angelegten Umfragen Einzelne über ihre Lebenszufriedenheit (und zunehmend mittlerweile auch über ihr emotionales Wohlbefinden) befragt. Eines der am häufigsten verwendeten Datensätze ist das Sozio-oekonomische Panel (SOEP), das seit 1984 als Längsschnittanalyse in Deutschland erhoben wird. Die Befragten haben z.B. die Möglichkeit, ihre Lebenszufriedenheit allgemein bzw. in speziellen Bereichen (Arbeit, Familie, ...) jeweils auf einer Skala von 0 - 10 also von „ganz und gar unzufrieden“ bis „ganz und gar zufrieden“ zu bewerten.

Von 1984 bis 2004 ist die allgemeine Lebenszufriedenheit in den alten Bundesländern – unter Schwankungen – von 7,4 auf 6,8 gefallen. Erst im Jahr 2010 wurde wieder ein Wert von 7,0 erreicht. Die Werte für die neuen Bundesländer lagen zwar stets darunter, die Lücke zwischen West und Ost hat sich in den letzten Jahren aber zunehmend geschlossen.

## Lebenszufriedenheit im OECD-Vergleich 2010



Quelle: OECD: How's Life? Measuring Well-Being. Paris 2011, S. 270.

Interessant ist vor diesem Hintergrund, dass die gesamtwirtschaftliche Steuer- und Abgabenquote im Zeitraum von 1995 bis 2009 spürbar gesunken ist. Zwar ist aus diesem Grund das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte gestiegen – die Lebenszufriedenheit allerdings nicht.

Interessant ist auch ein Ländervergleich. Dänemark hat in den internationalen Umfragen zur Zufriedenheit traditionell Spitzenwerte.

Die hohen Zufriedenheitswerte in Dänemark und den anderen skandinavischen Gesellschaften werden in der Literatur auf das hohe Vertrauen zueinander, die geringe Einkommensungleichheit und auf eine eher positive Sichtweise des täglichen Lebens zurückgeführt.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang ein Vergleich der staatlichen Einnahmen zwischen Dänemark und Deutschland: Im Jahr 2009 lagen diese in Dänemark bei rd. 55 % (davon Steuern 47,1 %) des Bruttoinlandsprodukts (BIP), während sie in Deutschland rd. 42 % (davon Steuern 23,2 %) des BIPs betragen.<sup>7</sup> Zufriedenheit hängt also nicht von der Höhe der Steuer- und

Abgabenbelastung an sich ab. Es kommt vielmehr wohl darauf an, inwiefern die Steuerzahler die damit finanzierten Ausgaben im Großen und Ganzen für sinnvoll halten. Es geht um Transparenz und Klarheit. Es muss ein gesellschaftlicher Konsens darüber bestehen, welche Aufgaben der Staat zu erfüllen hat.

### Steuer- und Abgabenquote in Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland:

1995:	48,1 %	2000:	47,5 %
2005:	42,2 %	2007:	42,4 %
2009:	42,4 %		

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2010: 567 und 623; eigene Berechnungen

gung zwischen dem, was man will (den Erwartungen/Zielen/Wünschen), und dem, was man hat, statt. Es geht also um das Urteil, das Menschen fällen, wenn sie ihr Leben bewerten, wobei es hier entscheidend auf die Ziele an sich kommt, die Menschen für sich selbst setzen.<sup>6</sup>

### Die Glücksforschung beschäftigt sich mit dem **SUBJEKTIVEN** Wohlbefinden.

#### Was sind die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung?

Die interdisziplinäre Glücksforschung hat sich intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Faktoren für unser subjektives Wohlbefinden wichtig sind. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den sog. Glücksfaktoren,<sup>8</sup> die Quelle des subjektiven Wohlbefindens (des Nutzens) sind. Im Einzelnen wurden

Die **INTERDISZIPLINÄRE** Glücksforschung zeigt, dass bei den Glücksfaktoren **gelingende soziale Beziehungen am wichtigsten sind.**

von der Glücksforschung folgende Faktoren identifiziert:

- gelingende/liebvolle soziale Beziehungen (Partnerschaft, Familie, Freunde, Kollegen, Nachbarn, ...);
- physische und psychische Gesundheit;
- Engagement und befriedigende Erwerbs- und/oder Nichterwerbs-Arbeit;
- persönliche Freiheit;
- innere Haltung (im Hinblick auf Lebensziele/Prioritäten, Dankbarkeit, Optimismus, Vermeidung von Sozialen Vergleichen, Emotionsmanagement, ...) und Lebensphilosophie (Spiritualität, d.h. eine persönliche Suche nach dem Sinn des Lebens bzw. Religiosität);
- Mittel zur Befriedigung der materiellen (Grund-) Bedürfnisse und finanzielle Sicherheit.

Die größte Bedeutung haben hier die sozialen Kontakte. „Es ist nur leicht übertrieben, zu sagen, dass Glück die Erfahrung des Zusammenseins mit Menschen ist, die einen lieben und die man liebt.“<sup>9</sup> Ähnlich Daniel Gilbert: „If I wanted to predict your happiness, and I could know only one thing about you ... I'd want to know about your social network – about your friends and family and the strength of your bonds with them.“<sup>10</sup>

Aber auch die Arbeit an sich stellt – im krassen Gegensatz zu den Annahmen der traditionellen, insbesondere neoklassischen Ökonomie – einen wichtigen Glücksfaktor dar.

„In den Wirtschaftswissenschaften gilt Arbeit als Leid, für das die Arbeitskraft mit einem Lohneinkommen – der „süßen Frucht“ der Arbeit – entschädigt werden muss. In der Psychologie hingegen ist Arbeiten positiv konnotiert: Arbeiten verringert die Sorgen um die berufliche Zukunft, verbessert das soziale Ansehen und bietet viele Gelegenheiten, Kontakte zu pflegen und damit das individuelle Sozialkapital zu vergrößern. Arbeit sorgt für Selbstbestätigung und Anerkennung. Die Empirie bestätigt die Psychologen: Erwerbstätige Menschen sind glücklicher als nicht erwerbstätige Menschen, ein Arbeitsplatz macht zufriedener als Beschäftigungslosigkeit.“<sup>11</sup>

**Glückliche Menschen sind nicht nur gesünder, sondern haben auch eine deutliche längere **LEBENSERWARTUNG.****

Wir brauchen Arbeit, da wir etwas Sinnvolles mit unserer Zeit anfangen wollen. Wir brauchen Arbeit, um Einkommen zu erwirtschaften. Arbeit schafft Möglichkeiten zur geistigen Weiterentwicklung. Arbeit vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden, stärkt unser Selbstvertrauen, schafft Identität und bietet soziale Kontaktmöglichkeiten.<sup>12</sup>

**Warum es sich lohnt, glücklich / zufrieden zu sein(oder es zu werden)?**

Wer etwas dafür tut, glücklicher zu werden, fühlt sich nicht nur subjektiv besser, sondern hat auch mehr Energie, ist kreativer, stärkt sein Immunsystem,

festigt seine Beziehungen, arbeitet produktiver und erhöht seine Lebenserwartung. Sonja Lyubomirsky spricht hier von der lohnendsten Anstrengung im Leben.<sup>13</sup> „Es gibt viele Hinweise, dass sich Optimismus und Zufriedenheit positiv auf die Gesundheit und sogar auf die Lebenserwartung auswirken“, so Peter Henningsen, Direktor der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Klinikum rechts der Isar und Dekan der Medizinischen Fakultät der TU München.<sup>14</sup> Wie wichtig Wohlbefinden mittlerweile auch als Gesundheitsfaktor in der Medizin ist, zeigt der Schwerpunkt „Starke Psyche, starkes Immunsystem – Wie Gefühle, Denken und Stress unsere Abwehrkräfte beeinflussen“ in der Ausgabe März 2012 der Zeitschrift Gehirn und Geist.

**Wie ist der Zusammenhang zwischen Glück/Zufriedenheit und Wirtschaftswachstum in den letzten Jahrzehnten in den westlichen Industrieländern?**

Im großen Stil betriebene weltweite Umfragen zur Zufriedenheit seit den 1960er-Jahren haben gezeigt, dass es in den westlichen Industrieländern kaum einen Zusammenhang mehr zwischen einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts pro Kopf und der Lebenszufriedenheit (kognitives Wohlbefinden) gibt. Zum einen passen sich die Ansprüche und Ziele an die tatsächliche Entwicklung an, d.h. mit steigendem Einkommen steigen auch die Ansprüche, so dass daraus keine größere Zufriedenheit erwächst (sog. hedonistische Tretmühle). Zum anderen ist – sofern die materielle Existenz gesichert ist – weniger das absolute Einkommen, sondern vielmehr das relative Einkommen (das heißt das

eigene Einkommen im Vergleich zu anderen) für den Einzelnen entscheidend. Bei einem generellen Einkommensanstieg für alle: Es kommt einfach zu einer Erhöhung der sozialen Norm, so dass die Zufriedenheit nicht steigt, da alle mehr haben. Bei unterschiedlichen Einkommensveränderungen: Die Summe der Rangplätze in einer Volkswirtschaft ist fix: Steigt einer auf, muss ein anderer absteigen – ein Nullsummenspiel.

Obwohl sich in den letzten 50 Jahren in den USA das inflationsbereinigte Einkommen pro Kopf mehr als verdreifacht hat, hat sich der Anteil derjenigen an der Bevölkerung, die sich als sehr glücklich bezeichnet haben, nicht verändert. Er lag jeweils bei rund 30 %.

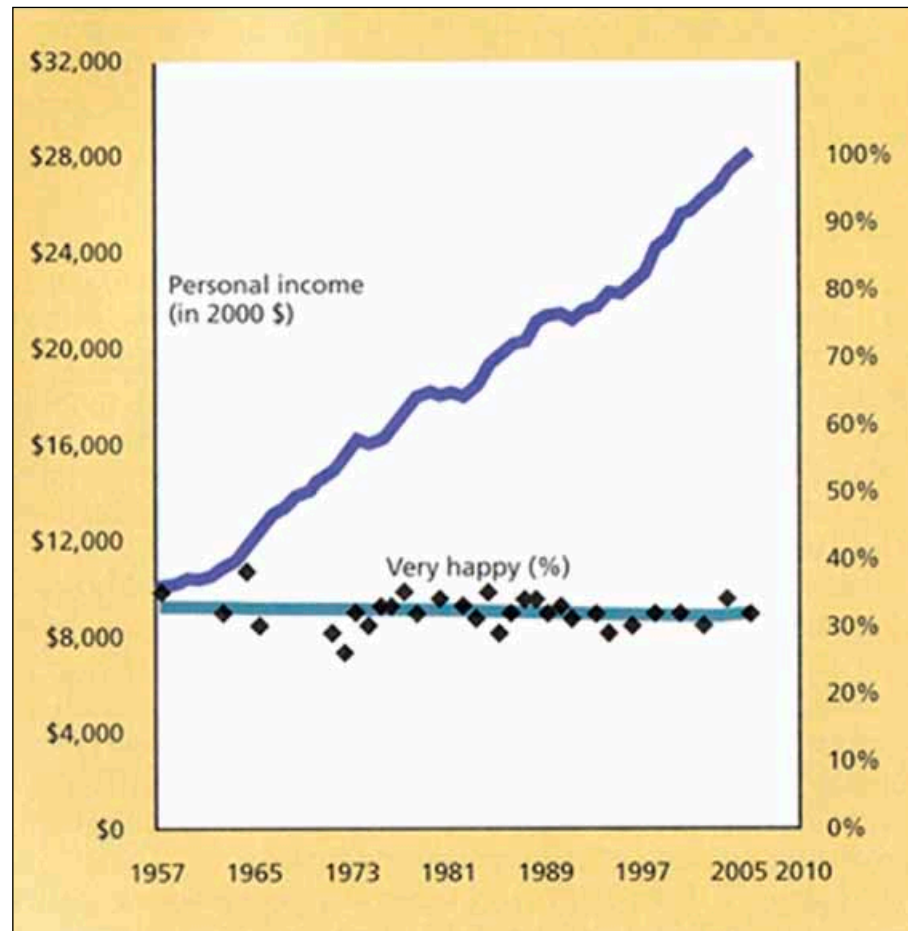
Auch die Zahlen des Sozio-oekonomischen Panels zeigen für die letzten 20 Jahre für Deutschland keinen Zusammenhang mehr zwischen dem BIP pro Kopf und der Lebenszufriedenheit. Hierbei wurde noch nicht einmal berücksichtigt, dass die Steuer- und Abgabenquote in dieser Zeit spürbar von 48% (1995) auf 42% (2009) gesunken ist, das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte also noch deutlicher gestiegen ist.

Auch in anderen Ländern finden sich ähnliche Ergebnisse: Bis 10.000 US-\$ BIP pro Kopf ist eine starke Korrelation zwischen der Zunahme der Zufriedenheit und Steigerung des BIP pro Kopf zu beobachten, da es hier um die Befriedigung von existenziellen Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen, Kleidung, Sicherheit und Bildung geht, von 10.000 US-\$ - 20.000 US-\$ ist die Korrelation noch vorhanden, aber geringer. Über 20.000 US-\$ ist die Korrelation nahezu nicht mehr gegeben.

Ludwig Erhard hat bereits 1957 in seinem Buch „Wohlstand für alle“ auf



## Entwicklung des (Real-) Einkommens und der subjektiven Lebenszufriedenheit in den USA im Zeitablauf



Quelle: Myers, David G.: Social Psychology, 10. Auflage, New York, 2010, S. 601.

einen entscheidenden Punkt aufmerksam gemacht: „Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoll ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen.“<sup>15</sup>

Und Ludwig Erhard später an anderer Stelle: „Es ist ökonomisch höchst naiv, die Messziffer für das Wirtschaftswachstum, die reale Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts, in irgendeiner Weise mit der Vorstellung zusammenzubringen, dass die ‚kollektive Wohlfahrt‘ gesteigert werde.“<sup>16</sup>

Die Forderung Erhards und die heutigen Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung haben aber auch

zur Konsequenz, dass sich die Ausrichtung der (Wirtschafts-) Politik grundlegend ändern muss: weg vom Denken in Kategorien des Wirtschaftswachstums, hin zum Denken in den Kategorien eines „besseren Lebens“.<sup>17</sup>

**In den westlichen Industrieländern kam es zwar zu einer Einkommenserhöhung, nicht aber zu einer Zunahme der **LEBENSZUFRIEDENHEIT**.**

Es wird wohl nicht mehr lange dauern, bis sich die Politik an einer Art „Glücks-BIP“ oder „Well-Being-Index“ – verstanden als eine Reihe von Indikatoren, die gleichrangig nebeneinander stehen, beispielsweise dem „Better Life Index“ der OECD – orientieren und konkrete Schritte zu mehr Glück und Zufriedenheit (Wohlbefinden) für die Menschen auf den Weg bringen wird. Derzeit arbeiten weltweit mehr als 40 Länder an solchen neuen Indikatoren. „Die Möglichkeit, Maße des Wohlbefindens als Leitplanken für politische Entscheidungen heranzuziehen, hat in jüngster Zeit sowohl unter Akademikern als auch bei einigen europäischen Regierungen großes Interesse geweckt.“<sup>18</sup>

### Wie ist die Ausgangslage in Deutschland?

Derzeit steht es in Deutschland nicht zum Besten mit dem „Glück“, der „Zufriedenheit“ der MitarbeiterInnen. Und die Lage hat sich nicht gebessert, son-

dern in den letzten Jahren sogar deutlich verschlechtert.

Betrachtet man die Entwicklung der Zufriedenheit mit der Arbeit in Deutschland im Sozio-oekonomischen Panel, zeigt sich ein ernüchtertes Bild. Auf der Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) ist der Durchschnittswert von 7,7 (Westdeutschland im Jahre 1984) auf 6,8 (Westdeutschland im Jahre 2010) gesunken.

Ähnliche Entwicklungen zeigt der Gallup-Engagement Index in den letzten 10 Jahren. Gallup macht insbesondere das Führungsverhalten dafür verantwortlich.

Zu ähnlichen Schlüssen kommen Dieter Frey u. a.: „Sowohl in vielen sozialen und kommerziellen Organisationen als auch in anderen gesellschaftlichen Institutionen wie Schulen und Universitäten wird nicht oder nur schlecht geführt. Viele Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion, ihrer Verantwortung und ihrer Verpflichtung nicht bewusst. Infolgedessen wird das Potenzial an Humanressourcen unzureichend aktiviert – ein Problem, das sich noch verschärfen wird.“<sup>19</sup>

Die Globe-Studie, an der für Deutschland Michael Frese und Felix Brodbeck mitgearbeitet haben, untersucht die Führungskulturen in 61 Ländern. Weltweit haben sich an dieser Studie 17.000 Mittelmanager beteiligt. Diese Studie kommt zum Schluss, dass „deutsche Führungskräfte, was die Humanorientierung im Management angeht, im Globe-Ranking international zu den absoluten Schlusslichtern zählen.“<sup>20</sup>

Diese Entwicklung zum Schlechten dürfte wohl auch durch den Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes in der Unternehmensführung seit den 1990er-

**In den letzten 20 Jahren hat sich die Zufriedenheit mit der Arbeit und das Engagement für die Arbeit deutlich VERRINGERT.**

Jahren, bei dem es im Wesentlichen um kurzfristige Gewinnmaximierung geht, maßgeblich verstärkt worden sein. Mittlerweile hat sich der Wind aber gedreht. Es geht zunehmend wieder um langfristiges Denken und um den Stakeholder-value Ansatz, bei dem neben den Interessen der Eigentümer auch die der MitarbeiterInnen, der Lieferanten, des Staates etc. gleichrangig Berücksichtigung finden. Michael Porter spricht hier auch von „Shared value“. Sein Artikel „Die Neuerfindung des Kapitalismus“ sowie andere richtungsweisende Beiträge zu dieser Thematik finden sich in der Edition 3/2012 des Harvard Business Managers, die mit „Wirtschaft Neu Denken – wie der Kapitalismus sich wandeln muss“ überschrieben ist.

Nach den (weltweiten) Untersuchungen von Gallup sind glückliche/zufriedene Mitarbeiter engagierter, erfolgreicher und innovativer, weniger oft krank und loyaler, d.h. sie denken kaum daran, das Unternehmen zu verlassen. Orientieren die Unternehmen sich am Glück/ an der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen, so wirkt dies auch chronischem Stress und den daraus resultierenden psychischen und physischen Krankheiten wie etwa dem „Burn-Out“ entgegen. „Langfristig leisten glückliche Mitarbeiter mehr als unglückliche. Sie erscheinen regelmäßig zur Arbeit, kün-

digen seltener, zeigen mehr Einsatz und ziehen Leute an, die genauso engagiert in ihrem Job sind. Sie sind keine Sprinter, sondern Marathonläufer, die konstant und langfristig gute Arbeit leisten“, so beschrieben von Gretchen Spreitzer und Christine Porath in ihrem Artikel „Die Mitarbeiter glücklich machen“ in der April-Ausgabe 2012 des Harvard Business Manager.

**Was können Unternehmen tun, um ihre MitarbeiterInnen glücklich zu machen?**

„Vorbildliche Führungskräfte zeichnen sich vor allem durch ihre Fähigkeit aus, gute soziale Beziehungen zu ihren Mitmenschen aufzubauen. Denn positiv gestimmte Mitarbeiter bringen deutlich bessere Leistungen als nervöse oder ängstliche“, so Daniel Goleman.<sup>21</sup>

In der Dezember-Ausgabe 2007 des Harvard Business Review findet sich unter dem Titel „Making Relationships Work“ ein Interview mit dem Beziehungsforscher John M. Gottman. Gottman beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, was gute Beziehungen zwischen Ehepartnern ausmacht. Die Idee ist nun, diese Erkenntnisse für das Miteinander zwischen Management und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder im Umgang der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander nutzbar zu machen. Was macht aber eine erfüllende (Liebes-) Beziehung zwischen Ehepartnern aus, was sollte man in die betriebliche Praxis des Umgangs miteinander übertragen? Gottman hat fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

- gegenseitige Zuwendung und gegenseitige Aufmerksamkeit;
- denken und handeln im Wir-Gefühl (nicht im Ich-Gefühl);
- gegenseitige Akzeptanz;

- positive Illusionen über den Charakter des Partners;
  - Aufregung im Alltag, etwa durch Ausbrechen aus der Routine.
- Konkrete Veränderungen in der betrieblichen Praxis können an drei Stellenschrauben angepackt werden: in der Work-Life-Balance, im Jobverständnis bzw. bei der Arbeitsplatzgestaltung und in der Mitarbeiterführung.

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar**

Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben meint vor allem eine Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Denn ohne eine hinreichende Work-Life-Balance lässt sich nachhaltig keine Zufriedenheit erzielen. Und darunter leiden letztlich auch die Arbeitsergebnisse.

**Eine lebbare WORK-LIFE-BALANCE ist wichtig für das Glück und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.**

Im Einzelnen ist an Folgendes zu denken:

- zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilisierung durch Teilzeit, Langzeitarbeit, Sabbaticals, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Telearbeit;
- Mentoring, Wiedereinstiegsprogramme, Qualifizierungsprogramme;
- Personalservice wie Sozialberatung, haushaltsnahe Dienstleistungen, Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege von nahen Angehörigen;
- Gesundheitsförderung durch Betriebssport, Fitness- und Wellnessangebote, Programme zur Förderung

gesundheitlicher Kompetenz, Gesundheitschecks.

Wie die Studie von Kürschner u. a. für Bayern zeigt, liegt hier noch einiges im Argen. So bejahten bei Familien mit Kindern 43 % der Männer und 30 % der Frauen die Aussage, dass das Berufsleben das Privatleben beeinträchtigt. Bei Familien ohne Kinder lagen die Werte bei 39 % (Männer) bzw. bei 40 % (Frauen).<sup>22</sup>

**Arbeitsplatzgestaltung – Vom Job zur Berufung**

Die Einstellung zur Arbeit hat einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Leben und mit der Arbeit als Einkommen und berufliches Ansehen. Geht es beim Jobverständnis um eine lästige Pflicht und nur ums Geldverdienen und steht beim Karriereverständnis die Motivation durch äußere Faktoren wie Geld und Vorwärtkommen in Einfluss und Ansehen im Mittelpunkt, so bringt beim Berufungserleben die Arbeit an sich die Erfüllung. Zwar sind Gehalt und Aufstieg auch wichtig, man arbeitet aber hauptsächlich, weil die Beschäftigung Spaß macht.

Das Unternehmen kann die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine Arbeit als Berufung begriffen wird und es zu Flow-Erlebnissen<sup>23</sup> kommt:

**Die ARBEITSPLATZGESTALTUNG ist zentral, um Flow-Erlebnisse zu schaffen und die Arbeit als Berufung zu verstehen.**

- Arbeit muss eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern;
- MitarbeiterInnen müssen eine bestimmte Aufgabe ganz, also vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können;
- MitarbeiterInnen müssen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat, etwa durch Qualität und Nützlichkeit der Produkte, Umweltverträglichkeit, Ausbildungsbemühungen bei jungen Menschen, Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.
- Leistungs-Feedback geben;
- Weiterbildung des einzelnen Mitarbeiters fördern;
- Vorbildfunktion der Führungskräfte ausfüllen;
- Entscheidungsspielräume schaffen;
- Teamarbeit und gutes Arbeitsklima fördern;
- Fairness zeigen;
- Anerkennung geben.

Es kommt also insbesondere auf sozial kompetente Führungskräfte an.

#### Was muss sich an den Hochschulen ändern?

Vieles an den Hochschulen muss sich ändern. So kritisiert etwa der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger im Gespräch mit KarriereSpiegel im Februar 2012 die traditionellen MBA-Programme angelsächsischen Typs scharf: „Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus. Sie sind einseitig ausgerichtet auf die ökonomische Theorie effizienter Märkte – und dieser Irrglauben, gemischt mit Gier, hat zu den Exzessen mit Schrotthypothesen, zu der Modellierung toxischer Produkte, aber auch zu Maßlosigkeit in der Vergütungspolitik geführt. Diese Schulen sind voll und ganz auf den Homo oeconomicus fixiert ... Im Kern kommen Business Schools und ihr Flaggschiff MBA aus dem angelsächsischen Kulturkontext deregulierter Märkte und einseitiger Shareholder-Denke.“ Die Folgen solcher und ähnlicher Programme sind natürlich auch, dass sie die Teilnehmer „prägen“, d.h. ihr Verhalten verändern.<sup>25</sup>

Die Ausgabe des Harvard Business Manager vom Februar 2012 beschäftigt sich im Schwerpunkt mit dem Thema „Neue Werte für das Management –

was die erfolgreichsten Unternehmen der Welt anders machen“. Auf der Titelseite werden Ethik, Respekt, Charakter, Gewinn, Werte, Sinn und Vertrauen genannt. Und darum geht es letztlich. Hochschulen dürfen kein „ideologisches Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus“ (Sattelberger) sein, sondern auf die Übernahme von Führungsfunktionen und Teamarbeit in der Wissensgesellschaft vorbereiten, in der es vor allem auch auf soziale Kompetenz und ein gelingendes Miteinander ankommt. Auch hier ist also noch einiges zu tun.

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken hat im Sommer 2012 einen Leitfaden zur gesellschaftlichen Unternehmerverantwortung, zur „Corporate Social Responsibility“, veröffentlicht. Am 2. Oktober 2012 hielt Markus Löttsch, der Hauptgeschäftsführer der IHK Nürnberg für Mittelfranken, einen Vortrag zur „Corporate Social Responsibility“ an der Fakultät Betriebswirtschaft der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg im Rahmen der Erstsemester-Einführungstage 2012.<sup>26</sup> In seinem Vortrag stellte Markus Löttsch zunächst die grundlegende Frage: „Welchen Zweck hat Wirtschaft?“ und er beantwortete sie – Ludwig-Erhard und dem Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“ folgend – damit, dass sie für den Menschen da sei und folglich der Mensch im Zentrum stünde.

„Es geht Erhard nicht um Wirtschaftswachstum. Es geht um die Freiheit von Sorgen und Nöten, es geht um Unabhängigkeit, es geht um Selbstbestimmung, ja es geht um die Entfaltung menschlicher Würde. Fast möchte man fragen, ob es nicht auch eine Nummer kleiner geht? Ich glaube nicht. Denn das sind die fundamentalen Dinge und die fundamentalen Fragestellungen, die

eine Gesellschaft bewegen.“ (S. 2) Und Markus Löttsch weiter: „Die Soziale Marktwirtschaft setzt zu der Marktwirtschaft den ganz zentralen Faktor Mensch, liefert die Antwort auf die Frage, warum wir wirtschaften und verleiht

**HOCHSCHULEN** sollen auf die **Übernahme von Führungsfunktionen und Teamarbeit in der Wissensgesellschaft vorbereiten.**

der Marktwirtschaft das notwendige Ziel, die notwendige Richtung und den notwendigen Sinn. ... Das Soziale ist also kein Korrektiv der Marktwirtschaft, das Soziale schafft erst die Akzeptanz und den Rahmen, in dem Marktwirtschaft gut funktionieren kann. ... Bedenken Sie eines: Wirtschaft findet nicht in einem luftleeren Raum statt. Wirtschaft findet immer in einem gesellschaftspolitischen Kontext statt. Wirtschaft muss sich der gesellschaftspolitischen Diskussion stellen. Es ist die Gesellschaft, die Unternehmern Raum gibt, Grenzen setzt, Freiheiten lässt etc. – also die Regeln aufstellt. Das ist richtig so und das war auch schon immer so – darf deswegen aber nicht in Vergessenheit geraten. Die gesellschaftliche Diskussion über die Wirtschaftsordnung, über die Wirtschaftsordnung, in der wir leben wollen, ist nicht akademisch. Sie hat sofort Konsequenzen für uns alle.“ (S. 5f.)

Vertrauen bedarf Nachhaltigkeit, und zwar soziale, ökologische und öko-

**Mitarbeiterführung: Der Mensch muss (wieder) im MITTELPUNKT stehen!**

#### Mitarbeiterführung – ohne soziale Kompetenz geht es nicht

„Not surprising, achieving a happy workplace takes leadership“, steht im Editorial des Business Review OnPoint im Sommer 2010. Zentrale Bedeutung kommt der Mitarbeiterführung zu. Wie die einleitenden Studien gezeigt haben, muss hier in Deutschland noch viel getan werden. Worum geht es im Einzelnen?<sup>24</sup>

- Interesse am Wohlergehen zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen, höflich sein und auf Höflichkeit beim Umgang der MitarbeiterInnen untereinander Wert legen und dies auch durchsetzen;
- Informationen teilen;

nomische. Vertrauen bedarf also einer gelebten Unternehmerverantwortung oder neudeutsch einer Corporate Social Responsibility. Vertrauen und Verantwortung sind zentral für das gute Zusammenleben in einer Gesellschaft, für das Funktionieren der Wirtschaft und für eine glückliche Gesellschaft.<sup>27</sup>

“We’ve learned a lot about how to make people happy. We’d be stupid not to use that knowledge”, schreibt der Harvard Business Review in seiner Jan./Feb.-Ausgabe 2012. ///



Copyright: Wort & Bild Verlag, Nürnberg Juli 2012

**/// PROF. DR. KARLHEINZ RUCKRIEGEL**

**hat eine Professur für Makroökonomie, insbes. Geld- und Währungspolitik, Psychologische Ökonomie und interdisziplinäre Glücksforschung an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg.**

**Anmerkungen**

<sup>1</sup> Siehe hierzu etwa: Cameron, Kim / Spreitzer, Gretchen (Hrsg.): Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford 2012; Ringlsetter, Max / Kaiser, Stephan / Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.): Positives Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2011; Robertson, Ivan / Cooper, Cary: Well-being – productivity and happiness at work, New York 2011; Cartwright, Susan / Cooper, Cary (Hrsg.): The Oxford Handbook of organizational Well-being, Oxford 2009; Linley, Alex/Harrington, Susan/ Garcea, Nicola (Hrsg.): Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford 2010; Cooper, Cary (Hrsg.): Organizational Health and Wellbeing, Vol. 1-3, London 2011.  
<sup>2</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auch aus (evolutions-) biologischer Sicht der Sinn des Lebens in Fortpflanzung und im Wohlergehen besteht, da Wohlergehen die Fortpflanzung begünstigt. Vgl. hierzu Junker, Thomas: Die Evoluti-

on des Menschen, 2. Auflage, München 2008, S. 46-48.  
<sup>3</sup> Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012, S. 490 und 506.  
<sup>4</sup> Fredrickson, Barbara: Die Macht der guten Gefühle, Frankfurt u.a. 2011.  
<sup>5</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 488.  
<sup>6</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 488 und S. 495.  
<sup>7</sup> Vgl. OECD: National Accounts at a Glance 2011, Paris 2011, S. 69.  
<sup>8</sup> Vgl. hierzu insbesondere Layard, Richard: Happiness – Lessons from a new science, 2. Auflage, London 2011 und Rath, Tom / Harter, Jim: Well-being – The five essential elements, New York 2010.  
<sup>9</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 487.  
<sup>10</sup> Gilbert, Daniel, The Science behind the smile, in: Harvard Business Review, Ausgabe Jan./Feb. 2012, S. 88.  
<sup>11</sup> Neumann, Michael: Sieben Weisheiten zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden – zum Glück wachsen, Roman-Herzog-Institut 2012, S. 24.  
<sup>12</sup> Vgl. OECD: How’s Life – Measuring Well-Being, Oktober 2011, S. 58.  
<sup>13</sup> Vgl. Lyubomirsky, Sonia: Glücklich sein, Frankfurt u.a. 2008, S. 34-36.  
<sup>14</sup> Hennigsen, Peter: Freunde sind wichtiger als die Ernährung (Interview), in: Gehirn und Geist 3/2012, S. 5. Siehe hierzu im Einzelnen auch Quoidbach, Jordi: Glückliche Menschen leben länger – Experimentelle Streifzüge in die Psychologie der Lebensführung, Heidelberg 2012 sowie Peters, Achim: Das egoistische Gehirn – Warum unser Kopf Diäten sabotiert und gegen den eigenen Körper kämpft, Berlin 2012 (Taschenbuchausgabe).  
<sup>15</sup> Zitiert nach Jackson, Tim: Wohlstand ohne Wachstum – Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt, München 2011, S. 17.  
<sup>16</sup> Zitiert nach Gruhl, Herbert, Der Verrat an Ludwig Erhard, in: Der Spiegel, 20.6.1983.  
<sup>17</sup> Vgl. hierzu im Einzelnen: Ruckriegel, Karlheinz: Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen für die Zielsetzung der (Wirtschafts-) Politik, erscheint in: Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2012/13.  
<sup>18</sup> Kahnemann: Schnelles Denken, S. 508.  
<sup>19</sup> Frey, Dieter / Peter, Tanja / Dirmeier, Gina: Die Relevanz von Führung in Unternehmen und Familien, in: Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?, hrsg. von Jörg Althammer u. a., Roman Herzog Institut München 2011, S. 100.  
<sup>20</sup> Braun, Gesine: Stolz und Vorurteil, in: Harvard Business Manager, Ausgabe August 2012, S. 30f.  
<sup>21</sup> Goleman, Daniel: Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, in: Harvard Business Manager, Januar 2009, S. 36.  
<sup>22</sup> Vgl. Kürschner, Isabelle / Strobel, Maria / Tumasjan, Andranik / Welp, Isabell M.: Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage in Bayern (= Aktuelle Analysen 61, hrsg. von der Hanns-Seidel-Stiftung), München 2012, S. 47.  
<sup>23</sup> Flow-Aktivitäten sind im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass es sich um herausfordernde Tätigkeiten handelt, für die man besondere Geschicklichkeit braucht, die Aufmerksamkeit vollständig von dieser Tätigkeit gefesselt wird, die

Ziele deutlich umrissen sind und eine unmittelbare Rückmeldung erfolgt, man alle unangenehmen Aspekte des Lebens vergessen kann, man voll in dieser Tätigkeit aufgeht und die Zeit dabei vergisst.  
<sup>24</sup> Siehe hierzu im Einzelnen: Spreitzer, Gretchen/ Porath, Christine: Die Mitarbeiter glücklich machen, in: Harvard Business Manager, Ausgabe April 2012, S. 24-33; Sirota, David / Mischkind, Louis./ Meltzer, Michael: Stop demotivating your employees!, in: Harvard Business Review OnPoint, Summer 2010, The ideal workplace – How to boost productivity, commitment & job satisfaction, S. 14-15.  
<sup>25</sup> Vgl. im Einzelnen hierzu Ruckriegel, Karlheinz: Behavioral Economics – Erkenntnisse und Konsequenzen, in: WISU, 40 Jg. (Juni 2011), S. 832-842. Zu den Konsequenzen der Erkenntnisse der Behavioral Economics für die aktuelle Wirtschaftspolitik siehe etwa Ruckriegel, Karlheinz: Quo vadis, Europäische Währungsunion? (www.ruckriegel.org).  
<sup>26</sup> Der Vortrag und die ausführliche Berichterstellung der Nürnberger Nachrichten über diesen Vortrag findet sich unter www.ruckriegel.org.  
<sup>27</sup> Siehe hierzu etwa Glücksatlas 2012, S. 62-72.

/// Gebetszeit versus Gewinnstreben

## WENN DIE RELIGION DEN ARBEITSPLATZ REGLEMENTIERT ...

**STEPHAN WIRZ** /// Heute ist es gang und gäbe, dass Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen und Religionsgemeinschaften in Unternehmen zusammenarbeiten. Man verbringt auf relativ kleinem Raum ziemlich viel Zeit miteinander. Deshalb stellen Unternehmen interessante gesellschaftliche Laboratorien bezüglich eventueller kultureller und religiöser Konflikte dar.

Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Kulturen und Religionen findet heutzutage weniger entlang der Außengrenzen von Kulturräumen statt. Ihre Brennpunkte lassen sich vielmehr – zumindest was den westlichen Kulturraum angeht – im Inneren lokalisieren. Solche Brennpunkte sind zum Beispiel bestimmte Politikbereiche wie die Asyl- und Migrationspolitik oder ganz konkrete Orte wie Schulen oder Krankenhäuser, wo kulturelle und religiöse Unterschiede zu Problemen bei der Unterrichtsgestaltung (z. B. Schwimmunterricht für Mädchen), der medizinischen Behandlung (unterschiedliches Verständnis von Schicklichkeit und Dezenz) oder der Zusammenarbeit zwischen Pflegekräften führen können. Solche Konfliktsituationen können aber auch in Städten, Dörfern und Landschaftsabschnitten entstehen, wo es um deren Ausgestaltung bzw. Nicht-Ausge-

staltung mit religiösen Symbolen wie (Gipfel-)Kreuze oder Minarette geht.

Die Unternehmen befinden sich hinsichtlich ihres Umgangs mit kultureller und religiöser Vielfalt weitgehend im Windschatten der öffentlichen Aufmerksamkeit. Dabei orientiert sich die Personalrekrutierung, insbesondere bei großen Unternehmen, schon lange nicht mehr anhand nationaler oder europäischer Grenzen. Die Suche nach bestausgebildeten und talentierten Arbeitskräften geschieht heute, sofern es die nationalen Rahmenbedingungen ermöglichen, weltweit. Im etwas martialischen BWL-Jargon spricht man auch vom „Kampf um Talente“. Die „Expatriates“ – hoch qualifiziertes, kosmopolitisches Fach- und Führungspersonal – sind die neue Generation ausländischer Arbeitskräfte, die die „Gastarbeiter“ der 50er- bis 80er-Jahre in Europa abgelöst haben. Ihre nicht nur quantitative, sondern

Unterschiedliche Kulturen und Religionen können in vielen Bereichen zu Konfliktsituationen werden.



## Die Rekrutierung qualifizierten Personals erfolgt heute **WELTWEIT**.

auch qualitative Bedeutung zeigt eine jüngst erschienene Studie in der Schweiz, wonach diese einen Ausländeranteil von über 23 % an der Wohnbevölkerung, 45 % an der Geschäftsleitung aller Unternehmen und 66 % an der Geschäftsleitung der 20 größten Schweizer Firmen aufweist und damit eine europäische Spitzenposition einnimmt.

### Rationale „Business-Kultur“

Auf den ersten Blick scheinen die Unternehmen mit der kulturellen und religiösen Vielfalt ihrer Angestellten gut zurechtzukommen. Eine Erklärung dafür mag die Entstehung einer globalen, rational gesteuerten „Business-Kultur“ sein. Der Soziologe Max Weber hat zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Rationalisierung als „universalen Prozess“, als „Schicksal unserer Zeit“ bezeichnet. Unter diesem Begriff versteht er die Ausweitung zweckrationalen Handelns, „bei dem bewusst gesetzte Ziele unter Kalkulation der Mittel und der Wirkungen verfolgt werden“<sup>1</sup>. Für das Management eines Unternehmens hat das zur Konsequenz, jedenfalls wenn es diesem Grundsatz nachleben will, dass zur ökonomischen Entscheidungsfindung nur ökonomisch relevante Überlegungen zugelassen werden. Wo immer sich auch das Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen System geographisch und kulturell befindet, muss es das Management so positionieren, dass es von sei-

nen humanen und sachlichen Ressourcen her leistungs- und kostenoptimiert aufgestellt und von seinem Waren- oder Dienstleistungsangebot her seine Marktchancen realisieren kann. Eine solche Sichtweise richtet sich grundsätzlich nicht gegen die diversen Kulturen, Religionen und Weltanschauungen, doch deren Bedeutung tritt gegenüber der Aufgabe der rationalen Betriebsführung zurück. Man kann diese Entwicklung aus verschiedenen Gründen bedauern oder sogar kritisieren, man sollte aber die pazifizierende Wirkung einer rationalen Betriebsführung nicht übersehen und auch entsprechend positiv würdigen. Zur globalen „Business-Kultur“ trägt auch dazu bei, dass ein großer Teil der heutigen Führungskräfte über eine international anschlussfähige, relativ homogene (betriebswirtschaftliche) Ausbildung verfügt. Das erleichtert die Verständigung untereinander.

### Unternehmen scheinen mit der **VIELFALT** ihrer Angestellten gut zurechtzukommen.

#### „Managing diversity“ in Unternehmen: Ich bin ok, Du bist ok

Darüber hinaus darf auch nicht vergessen werden, dass international tätige Unternehmen im Rahmen von „Managing Diversity“-Programmen gezielte Integrationsarbeit für ihr Personal leisten. Der Diversity-Ansatz, der in den USA bis in die 1960er-Jahre zurückreicht und in Europa ab den 90er-Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt, rückt von einer herkömmlich kollektiven Betrachtung des „Arbeitsfaktors Mensch“ ab und geht von der Individualität des Einzelnen und damit von der Vielfalt

von Werthaltungen, Interessen, Bedürfnissen und Lebensstilen der Menschen aus. Trotz der zuvor angesprochenen rationalen Betriebsführung lassen sich verschiedene Führungsstile, Arbeitsmoralen, Umgangsformen, Kommunikations- und Vorgehensweisen ausmachen, die auf die Unterschiedlichkeit der (Führungs-)Personen und ihres kulturellen und religiösen Hintergrunds zurückzuführen sind.

Schon innerhalb Europas gibt es dabei große Differenzen. Ein Land hat eher eine hierarchiebewusste Führungskultur, ein anderes Land pflegt stärker einen partizipativen Führungsstil. Förmlichkeiten und Titulierungen werden je nach Land unterschiedlich gewichtet. Der Dienstweg ist nicht überall gleich lang. Es gibt Länder, wo das „Du“ innerhalb eines Unternehmens Praxis ist, und Länder, wo ein Team sich auch nach Jahren noch siezt.

Arbeiten Menschen aus anderen Kontinenten im Unternehmen, liegt es auf der Hand, dass sich die kulturellen Unterschiede noch weiter akzentuieren. „Managing diversity“-Anlässe thematisieren solche Diversitäten, schaffen gemeinsame Grundlagen und arbeiten an Verhaltensweisen für eine gedeihliche Zusammenarbeit. Ziel solcher Anlässe ist in der Regel, den inneren Frieden im Unternehmen zu erhalten und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und das Arbeitsklima zu fördern. Bei solchen Veranstaltungen sollen Stereotype bezüglich Alter, Geschlecht oder kultureller Zugehörigkeit abgebaut und die gegenseitige Wertschätzung erhöht werden. Etwas plakativ kann man die inhaltliche Ausrichtung solcher Diversity-Anlässe mit Thomas A. Harris Bestseller zur Transaktionstheorie zusammenfassen: „Ich bin ok, du bist ok.“<sup>2</sup> Gegen-

seitige Toleranz und kulturelle Ko-Existenz sind sozusagen die „moralischen Früchte“ des Diversity-Konzepts, das betriebswirtschaftlich die Vielfalt der Individuen als eine noch nicht ausgeschöpfte Ressource für mehr Wissen, innovative Lösungen und eine bessere (internationale) Marktdurchdringung nutzen möchte. Die zentrale Botschaft des Diversity-Konzepts lautet, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit über Kulturräume hinweg für alle Mitarbeitenden und für das Unternehmen gewinnbringend und freudvoll ist.

### Schaffung einer eigenständigen Unternehmenskultur

Ein weiteres Instrument der Unternehmensführung, die multikulturell zusammengesetzte Belegschaft auf den Unternehmenszweck hin zu vereinen, besteht darin, für das Unternehmen selbst eine eigenständige Kultur zu schaffen. Wenn ein international tätiges und auf vielen Kontinenten präsenten Unternehmen so heterogen ist, dass es keine von außen zu empfangende und für alle verbindliche „Leitkultur“ mehr gibt, muss das Unternehmen für sich selbst Werte und Überzeugungen, Rituale und Zeremonien kreieren. Die in den USA in den 1980er-Jahren auftretenden „corporate culture“-Ansätze sind als Führungsinstrumente für das Management gedacht, nach dem

Das **DIVERSITY-KONZEPT** möchte Toleranz und kulturelle Koexistenz fördern und die Vielfalt der Individuen für Innovation nutzen.

Motto: Unabhängig davon, welchen kulturellen oder religiösen Hintergrund die Mitarbeitenden haben, so lange sie sich auf dem Firmengelände bewegen, gelten für sie die Standards, die Werte und Überzeugungen des Unternehmens.<sup>3</sup>

### Neue religiöse Bedürfnisse am Arbeitsplatz

Nehmen wir nun einen Perspektivenwechsel vor: von der Sichtweise des Unternehmens zur Sichtweise der Arbeitnehmer. Insbesondere gläubige Moslems sehen sich vor die Herausforderung gestellt, einerseits ihre in die Arbeitswelt hineinragenden religiösen Verpflichtungen, die sich aus ihrem Glauben ergeben, zu erfüllen und andererseits den Erwartungen des Arbeitgebers zu entsprechen. Eine im Herbst-Semester 2011 an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern angenommene Masterarbeit<sup>4</sup> untersucht im Detail, wie sich das Grundrecht der Glaubens- und Gewissensfreiheit auf das private Arbeitsverhältnis auswirkt, welche religiösen Praktiken für Moslems verpflichtend sind und wie diesen Geboten im Arbeitsprozess Folge geleistet werden kann, welche Kollisionen sich zwischen der Religionsausübung und der Arbeitspflicht ergeben und wie pragmatische Lösungen zum Nutzen beider Seiten gefunden werden können.

Raima Sherifoska, die Verfasserin dieser Untersuchung, argumentiert – verkürzt dargestellt – etwa folgendermaßen: Die Glaubens- und Gewissensfreiheit ist ein Grundrecht und beinhaltet „zudem das Recht, dass jeder Grundrechtsträger sein ganzes Verhalten nach den Lehren des Glaubens ausrichten und seinen inneren Glaubensüberzeugungen gemäß handeln darf. Infolgedessen ist auch das Befolgen von religiö-

sen Gebräuchen und alltagsbezogenen Verhaltensregeln, u. a. Kleidungs- und Essensvorschriften – und damit Lebensweisen über die eigentlichen Kultushandlungen hinaus, geschützt.“<sup>5</sup> Zumindest betrifft das jene religiösen Praktiken, „welche absolute Hauptpflichten bzw. Verbote im Glauben darstellen“<sup>6</sup>. Für muslimische Arbeitnehmer rechnet sie dazu Gebete, Fasten (Ramadan), das Einhalten bestimmter islamischer Feiertage, die Pilgerfahrt nach Mekka, Speisevorschriften (Verbot von Schweinefleisch und Alkohol, Verwendung von geschächtetem Fleisch) und das Tragen eines Kopftuchs für Frauen. Bei den Gebeten gibt es zum ei-

In welchem Ausmaß ist auf religiöse Praktiken im Betrieb **RÜCKSICHT** zu nehmen?

nen die fünf täglichen Gebete zu bestimmten vorgeschriebenen Tageszeiten, welche vom jeweiligen Sonnenstand abhängig sind. Dabei fallen in der normalen Arbeitszeit (saisonal unterschiedlich) zwei bis drei Gebete an, für die je ca. 10 Minuten einzukalkulieren sind. Zum anderen gibt es das Freitagsgebet, das den Männern jeden Freitag zur Mittagszeit vorgeschrieben ist und das nicht dreimal hintereinander versäumt werden darf. Da es ein Gemeinschaftsgebet ist, muss es in der Moschee verrichtet werden. Es dauert ungefähr eine Stunde, wobei die Wegzeit zur Moschee dabei noch nicht eingerechnet ist.

### Pragmatische Lösungen

Wie sind diese Überlegungen nach stärkerer Berücksichtigung religiöser Kultushandlungen und Lebensweisen im beruflichen Alltag zu werten? Auf einer operativen Ebene lassen sich für gläubige Moslems, die den genannten religiösen Verpflichtungen Folge leisten wollen, gewiss pragmatische Lösungen finden. Insbesondere große Unternehmen können flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, durch die sich Fehlzeiten infolge von Gebeten, Einhalten islamischer Feiertage oder der einmal im Leben stattfindenden Pilgerfahrt ausgleichen lassen. Ihre Kantinen haben in der Regel Speisen und Getränke im Angebot, die auch von den muslimischen Mitarbeitern problemlos verzehrt werden können. Herausfordernder stellt sich die Sachlage für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dar, die personell weniger flexibel agieren können. Ein schwieriger Punkt bleibt das Kopftuch. Es ist nicht nur Ausdruck persönlich gelebter Religiosität, sondern auch ein für Gläubige, Anders- und Nichtgläubige sichtbares religiöses Zeichen (das zudem eine vormoderne Anmutung besitzt), das in einer säkularen Gesellschaft unterschiedliche (Kunden-) Reaktionen hervorrufen kann.

### Teilautonomie der Gesellschaftsbereiche

Doch nicht die operative Ebene erscheint mir bei der Frage nach dem Verhältnis zwischen religiöser Praxis und beruflichem Alltag das grundlegende Problem zu sein als vielmehr die politisch-philosophische bzw. -theologische Ebene. Im westlichen Kulturraum gehen wir in der Moderne von teilautonomen Gesellschaftsbereichen aus. Der politische und der wirtschaftliche Bereich

sind deutlich geschieden vom religiösen Bereich, der bis vor wenigen Jahrzehnten mit den beiden großen christlichen Kirchen nahezu identisch war. Das Verhältnis zwischen diesen Bereichen lässt sich generalisierend so charakterisieren, dass die Kirchen zwar den politischen und wirtschaftlichen Bereich durch Stellungnahmen, Studien, Denkschriften, Enzykliken usw. kritisch begleiten und auch manche Impulse zur Erneuerung der Gesellschaft setzen können, sie aber die „Autonomie der irdischen

### Die **KIRCHEN** erkennen die „Autonomie der irdischen Wirklichkeiten“ an.

Wirklichkeiten“<sup>7</sup> anerkennen (müssen). So stellt die Pastoralkonstitution des 2. Vatikanischen Konzils „Gaudium et spes“ (GS) fest, dass die Arbeitswelt „ihre eigenen Gesetze und Werte“ hat, „alle Einzelwirklichkeiten [haben] ihren festen Eigenstand, ihre eigene Wahrheit, ihre eigene Gutheit sowie ihre Eigengesetzlichkeit und ihre eigenen Ordnungen“.<sup>8</sup> Die Kirchen respektieren den weltlichen Bereich des Werktages (sic!). Nur wo umgekehrt die Wirtschaft nicht mehr den religiösen Bereich respektiert, beispielsweise die Sonn- und Feiertage, die aus christlicher Sicht als arbeitsfreie Tage den Werktagen entzogen sein sollen, gibt es heftige Auseinandersetzungen. Die Sonn- und (religiösen) Feiertage stellen somit ein Residuum einer christlich geprägten und vom Staat übernommenen Zeit- und damit auch Arbeitseinteilung dar. Ansonsten sind die christlichen religiösen Praktiken bezüglich fixer Gebets- und Gottesdienstzeiten, Speise- und Fastengebote sowie Kleidervorschriften im Allgemeinen

sehr flexibel oder es existieren solche Gebote gar nicht bzw. sie haben keine Auswirkungen auf den beruflichen Alltag. Die religiösen Lebensvollzüge des Christentums (zumindest in ihren Hauptformen) eignen sich also sehr gut für die moderne „Rationalisierung aller Lebensbereiche“.

Ist diese Flexibilität christlicher Frömmigkeit Ausdruck eines negativ zu wertenden Laxismus und die von ihr eingegangene Verbindung zur (ökonomischen) Rationalität der Moderne eine Mesalliance? Dass dem nicht so ist, sondern immer schon, wenn auch in Brüchen und unterschiedlicher Intensität, das Weltverhältnis des Christentums gekennzeichnet hat, macht Martin Rhonheimer in seiner jüngsten Publikation deutlich: „Die theologische Differenzierung von Religion und Politik und der entsprechende Prozess institutioneller Ausdifferenzierung von geistlicher und weltlicher Gewalt oder ‚Kirche und

**Dem Islam ist eine RELIGIONSFREIE Arbeitswelt fremd.**

Staat‘ wurde dem Christentum mit in die Wiege gelegt, und nur weil dies so ist, wurden die verschiedenen Konflikte und Kämpfe zwischen geistlicher und weltlicher Gewalt und ihre teilweisen Vermischungen im Laufe der europäischen Geschichte überhaupt möglich und sind sie verständlich.“<sup>9</sup> „Auch die politische Moderne ... ist in der Freilegung der letztlich Säkularität der poli-

tischen Gewalten bzw. der mehr oder weniger konsequent durchgeführten ‚Trennung von Kirche und Staat‘ nur das letzte Kapitel einer Geschichte, die mit den vom Evangelium überlieferten Worten Jesu Christi begann: ‚Gebt dem Kaiser, was dem Kaiser, und Gott, was Gott gehört‘ (Mt 22,21).“<sup>10</sup>

Anders sieht die Situation im Islam aus. Während dem Christentum „von Anfang an die Unterscheidung von Schöpfungs- und Heilsordnung, und damit auch von natürlicher Vernunft und übernatürlicher Offenbarung, in die Wiege gelegt war“, kennt der Islam nach Rhonheimer keine Differenzierung zwischen Schöpfungs- und Heilsordnung. Die *islamische* Ordnung von Staat, Recht und Gesellschaft ist „Ausdruck der natürlichen Verfasstheit des Menschen“.<sup>11</sup> Wenn man sich eine solche monistische Konzeption vor Augen hält, wird verständlich, dass dem Islam eine religionsfreie Arbeitswelt fremd ist. Während sich der Christ im europäischen Kulturraum mit Max Weber fragt, welche individuelle Lebensführung eine auf Berechenbarkeit angelegte Wirtschaft braucht, das heißt also auch, wie kompatibel religiöse Praktiken sind und wie sie den modernen Erfordernissen der verschiedenen Kulturbereiche anzupassen sind, steht für Raima Sherifoska das Primat der religiösen Ge- und Verbote fest. Für sie stellt sich die umgekehrte Frage, wie die Unternehmen die Erfüllung dieser religiösen Verpflichtungen ermöglichen können.

### Bewertung

Es ist keine Frage, dass man in der Unternehmensführung die religiösen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst nehmen muss. Ein religiöser Absolutheitsanspruch ist aber abzulehnen. Vielmehr

**Die Teilautonomie der Gesellschaftsbereiche ist ein GARANT für die individuelle und gesellschaftliche Freiheit und den religiösen Frieden.**



**/// PROF. DR. STEPHAN WIRZ**

**ist Leiter des Studienbereichs Wirtschaft und Arbeit der Paulus Akademie, Zürich. 2012 wurde er von der Universität Luzern zum Titularprofessor für Ethik gewählt. Er ist erster Träger des „Hanns-Seidel-Preises für verantwortungsvolles Unternehmertum“.**

sollten beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, offen für pragmatische Lösungen sein. Dabei ist immer auch das Gerechtigkeitsempfinden der anders- oder nichtglaubenden Kolleginnen und Kollegen miteinzubeziehen. Es kann nicht sein, dass Angehörige einer Religionsgemeinschaft, die ihren Mitgliedern religiöse Gebote auch für den beruflichen Alltag auferlegt, privilegiert werden gegenüber anderen, die keine solchen religiösen Verpflichtungen haben. Es ist auch nicht Aufgabe der Unternehmen herauszufinden, welche religiösen Regeln „absolute Hauptpflichten bzw. Verbote“ in einer bestimmten Religionsgemeinschaft sind. Der Arbeitnehmer muss dies selbst für sich entscheiden und mit seinen Vorgesetzten die entsprechenden Modi (zu kompensierende Freizeit, unbezahlter Urlaub etc.) zur Erfüllung seiner religiösen Bedürfnisse vereinbaren.

Die Teilautonomie der Gesellschaftsbereiche ist ein Garant für die individuelle und gesellschaftliche Freiheit. Sie sollte auch nicht aus gutmeinenden Motiven heraus geschmälert werden. Die Teilautonomie hat im Unternehmen eine gewisse Religionsferne zur Folge. Doch diese dient nicht zuletzt dem religiösen, kulturellen und ethnischen Frieden im Unternehmen und darüber hinaus in der Gesellschaft. ///

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Küttler, Wolfgang / Hauer, Friedrich: Max Weber (1864-1929) – Leben, Werk und Wirken, in: Max Weber, Rationalisierung und entzauberte Welt. Schriften zu Geschichte und Soziologie, hrsg. von Friedrich Hauer und Wolfgang Küttler, Leipzig 1989, S. 22.

<sup>2</sup> Harris, Thomas A.: Ich bin o.k., Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu ändern verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, Reinbek bei Hamburg, 45. Auflage, 2011.

<sup>3</sup> Als Beispiel dafür Deal, Terrence E. / Kennedy, Allan A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Cambridge / Mass. 1982.

<sup>4</sup> Sherifoska, Raima: Religion am Arbeitsplatz, Masterarbeit, Luzern 2011.

<sup>5</sup> Ebd., S. 6.

<sup>6</sup> Ebd., S. 8.

<sup>7</sup> 2. Vatikanisches Konzil Gaudium et spes“ (GS), Nr. 36.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Rhonheimer, Martin: Christentum und säkularer Staat. Geschichte – Gegenwart – Zukunft, Freiburg im Breisgau 2012, S. 403.

<sup>10</sup> Ebd., S. 404.

<sup>11</sup> Ebd., S. 398.

<sup>12</sup> Rat der Europäischen Union: Die EU und Zentralasien, S. 5 ff.



/// Demografie und Lebensqualität im Fokus

## MANGELERSCHEINUNGEN IN DER NEUEN ARBEITSWELT

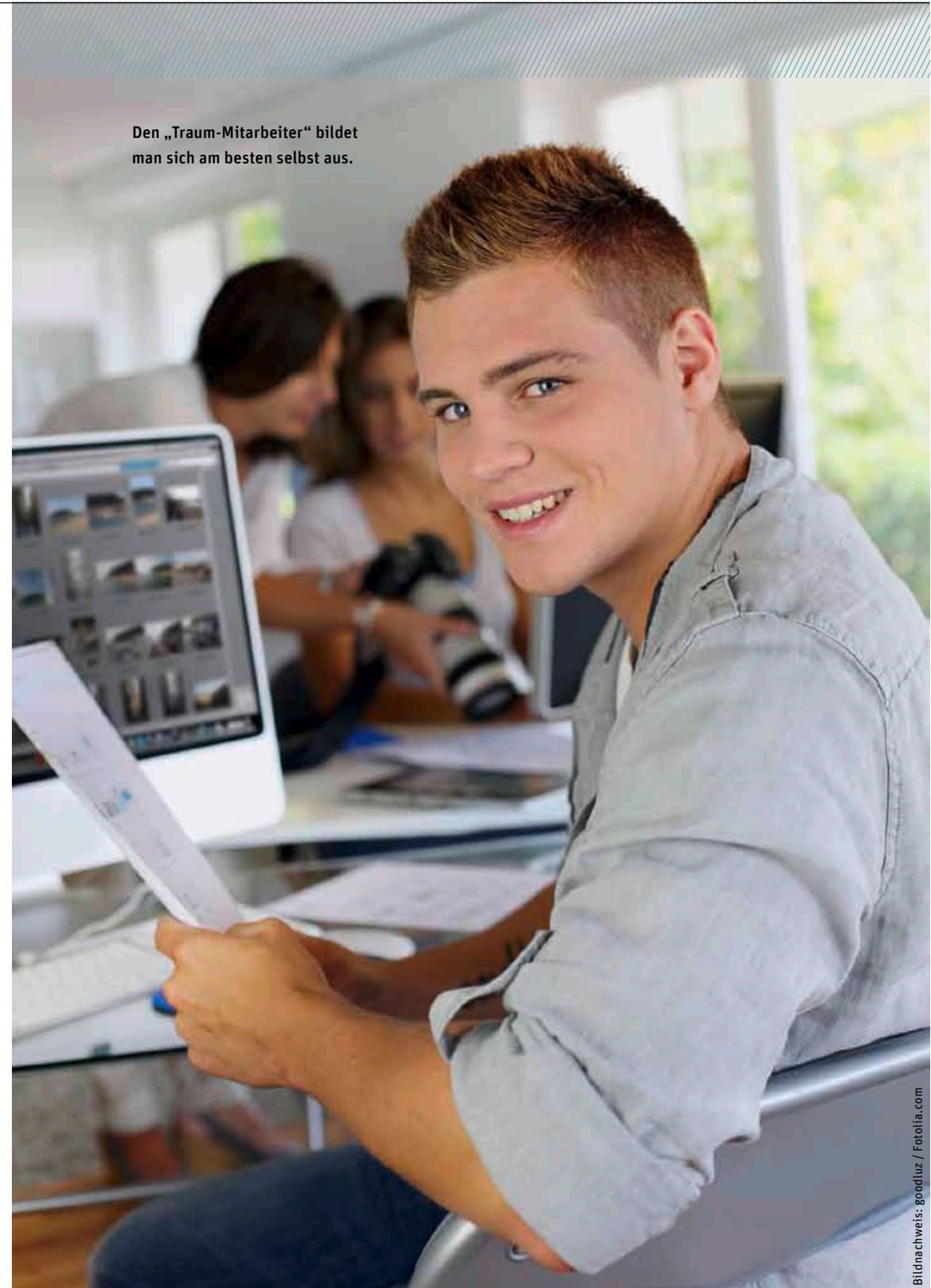
**CLAUDIA ECKSTALLER** /// Mangelererscheinungen in der Arbeitswelt zeigen sich in vielfältigen gesamtwirtschaftlichen wie einzelwirtschaftlichen Ausprägungen, allem voran im vielzitierten Fachkräftemangel. Doch nicht nur dieser fallweise recht prä-sente Engpass bereitet Wirtschaftsakteuren Sorgen. Bedenklicher sind insbesondere jene Mangelererscheinungen mit schleichendem Verbreitungsgrad und langanhaltender gesamtgesellschaftlicher Wirkung wie z. B. Nachwuchs- und Lebensqualitätsmangel.

### Fragwürdige Existenz: Der Fachkräftemangel

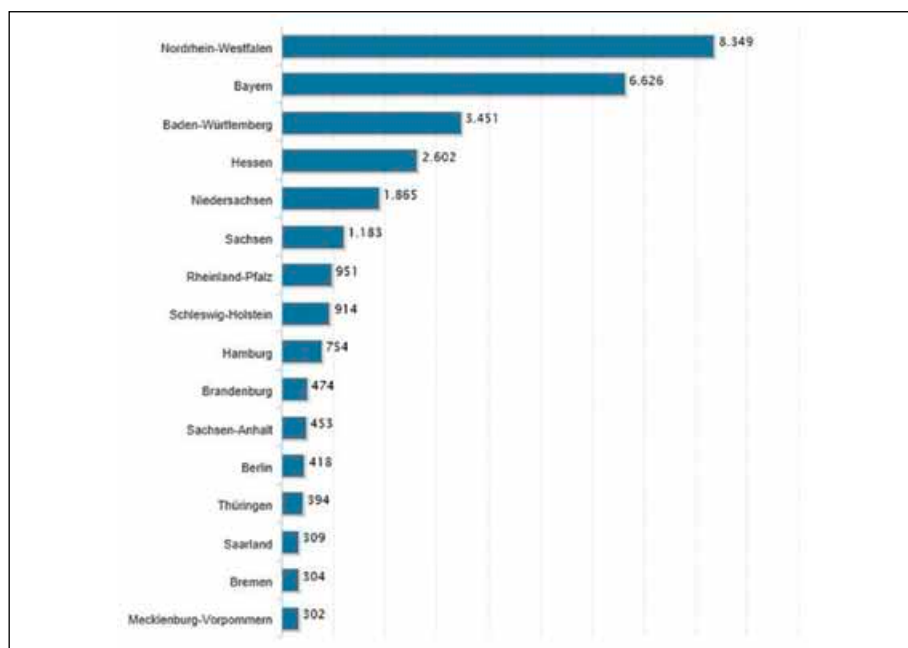
Als die Unternehmensberatung McKinsey & Company 1997 den „war for talents“<sup>1</sup> fast weltweit als Ausdruck der wachsenden Bedeutung von hochqualifiziertem Humankapital für erfolgsorientierte Unternehmen prägte, schlummerten viele Profit- wie Non-Profit-Organisationen in Bezug auf die hohe Relevanz von Mitarbeiterpotenzialen noch im „Dornröschenschlaf“. In den zurückliegenden 15 Jahren konnte man im Auf und Ab der Konjunktur jedoch immer deutlicher die drohenden Humanressourcenengpässe in verschiedenen Wirtschaftssegmenten – vor allem den hochqualifizierten sekundären Dienstleistungen<sup>2</sup> wie den technologieorientierten Branchen – der deutschen Wirtschaftslandschaft feststellen.

Beginnend bereits zum Ende der 1990er-Jahre, als die zunehmende globale Virtualisierung zuerst zum „Hype“ mit ungeheuren Rekrutierungswellen und dann zur „Blase“ mit postwendenden Freisetzungsbemühungen der vorher mühsam akquirierten IT-Fachkräfte wurde, traten die ersten humankapital-orientierten Wettbewerbsszenarien in Erscheinung. Allerdings zeigen auch die Entlassungswellen nach dem Platzen der Internetblase eindrucklich, dass der Leidensdruck, der sich bei Unternehmen in fast allen Industrienationen durch den real ablaufenden demografischen Wandel anschließen musste, dank immer wieder eintretender Konjunkturflauten gemildert wird und drohende Potenzialbeschaffungsrisiken so ebenfalls für viele Unternehmen eher „virtuell“ scheinen.

Den „Traum-Mitarbeiter“ bildet man sich am besten selbst aus.



**Abb.1: Umsatzeinbußen bzw. nicht realisierte Umsätze mittelständischer Unternehmen aufgrund von Fachkräftemangel (in Mio. Euro) im Jan 2011**



Quelle: Ernst & Young in <http://de.statista.com>, Stand: 26.6.2012.

Die Risiken demgegenüber bleiben bestehen und äußern sich in kontinuierlich zunehmenden Mangelerscheinungen in zukunfts-trächtigen Segmenten der Arbeitswelt.

Zwar weisen neuere Veröffentlichungen darauf hin, dass es „den“ allgemein zitierten Fachkräftemangel nicht gibt und in der allumfassenden Form auch nicht geben wird,<sup>3</sup> dass aber sehr wohl zunehmend erhebliche räumlich und zeitlich versetzte quantitative Unterversorgungen an Arbeitskräften in den jeweils dann von Unternehmen geforderten Qualifikationen auftreten werden. Viele schreiben diese „Fachkräfte“-Versorgungslücken dem Ausfall der Nachwuchsgenerationen zu. Diese Unterversorgung ist jedoch nicht allein dem de-

mografischen Wandel und den „ausfallenden“ Nachwuchsgenerationen geschuldet, sondern resultiert nicht zuletzt aus dem mangelbehafteten Können und Wollen der Unternehmensverantwortlichen, sich mit den zentral benötigten Kompetenzen ihrer Mitarbeiter für die Zukunft zu befassen. Personalrekrutierung schöpft mittlerweile, viel mehr als noch vor 10 oder 20 Jahren, aus den aktuellen, quasi „akuten“ Beschaffungsbedarfen, weniger aus „strategischen“ Kompetenzüberlegungen. Insofern ist der vielzitierte Fachkräftemangel in vielen Fällen auch eine „hausgemachte“ Mangelerscheinung.

Zugute halten muss man den Personalentscheidern, dass die Beschleunigung unserer Lebenswelten<sup>4</sup> insgesamt

zur Erschwerung von langfristig wirkenden Entscheidungen und damit auch zu kürzeren Planungshorizonten geführt hat. War das Verständnis von einem strategischen Horizont in den 1980er-Jahren noch eine Zeitspanne von 10-20 Jahren, so ist dieser heute auf 3-5 Jahre geschrumpft. Und selbst innerhalb dieser Zeit verschiebt sich das Verhältnis von Planung einer Strategie und deren Umsetzung recht oft zu Ungunsten der Strategie-Haltezeit. Mit anderen Worten: Eine Strategie wird häufig länger geplant, als sie in der Realisierung Bestand hat. In der Arbeitswelt kommt noch erschwerend hinzu, dass Berufsbilder dank beschleunigter Technologieentwicklung sich in kürzeren Abständen fundamental wandeln und passende Anforderungen neu generiert werden. Dennoch verhalten sich Kompetenzpotenziale auf einer eher überfachlichen methodischen Metaebene verhältnismäßig zeitstabil. Diesem Umstand müsste auch bei Personalrekrutierungs- und Personalentwicklungsbemühungen stärker Rechnung getragen werden: Fachkompetenz veraltet in der Gegenwart am schnellsten, Methodikompetenz hat eine „mittlere“ Halbwertszeit, persönliche und soziale Kompetenzen sind in der Regel am zeitstabilsten.

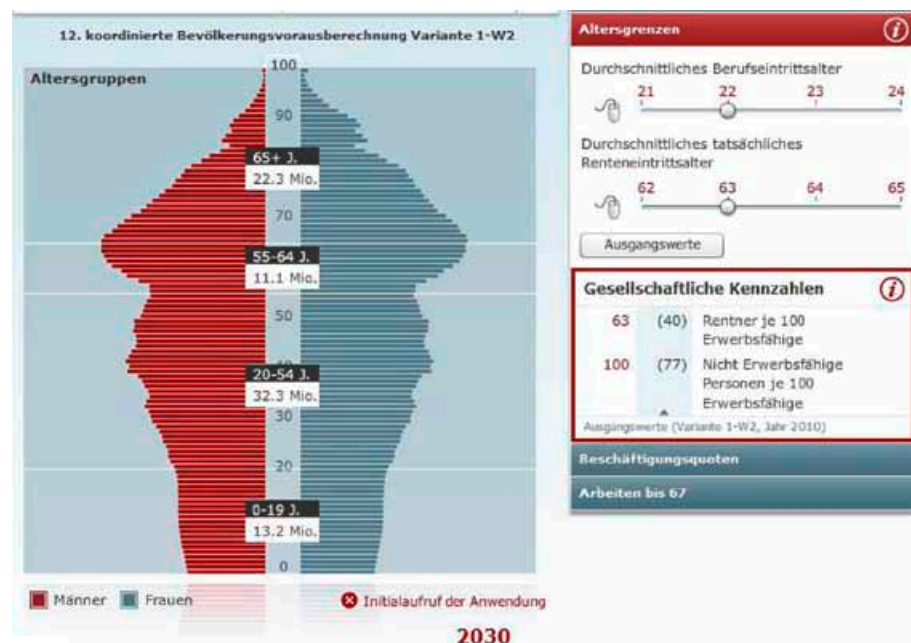
Wollen Unternehmen also aktuelle und passgenaue Fachkompetenzen, werden sie durch die ebenfalls umgreifende Wissensbeschleunigung immer mehr auf kurzfristig angelegte Qualifizierungsmaßnahmen zurückgreifen müssen. Dementsprechend wird bei der Mitarbeiterauswahl zukünftig entscheidend, ob der Mitarbeiter ein fachliches Grundverständnis mit sich bringt, auf dem aufgebaut werden kann, ob er methodisch die einschlägigen Instrumente, Werkzeuge und Denkprinzipien verstanden und verinnerlicht hat, um sie jederzeit auf neue Zusammenhänge übertragen zu können, und persönlich eine hohe Lernbereitschaft sowie Denkflexibilität mitbringt, um sich neues Wissen und Können anzueignen.

Das hehre Anliegen vieler Unternehmen, just-in-time den „Traum-Mitarbeiter“ mit den genau im akuten Bedarfsfall benötigten, anforderungsgerechten Fähigkeiten und Fertigkeiten zu finden, den andere Organisationen oder Unternehmen entsprechend hochwertig vorqualifiziert haben und der im Idealfall über eine fundierte, aber nicht zu lange Berufspraxis verfügt, mag zwar dem anspruchsvollen Zeitgeist entsprechen, hat aber in der Realität eher Weihnachtswunschcharakter.

Was könnte Unternehmen und Organisationen aber nun als „Strategie“ gegen den vielleicht drohenden Fachkräftemangel empfohlen werden? Zum einen langfristig orientiert Überlegungen zu grundlegenden, an das jeweilige Geschäftsfeld angepassten Humankapitalkompetenzen zu ergreifen und daran anschließend diesen Profilen entsprechende Mitarbeiter mit Potenzial (!) einzustellen. Zum anderen die individualisierte betriebliche Qualifizierung wieder stärker aufzubauen, um Abhängig-

**Der Fachkräftemangel ist ein Defizit der Wirtschaftsakteure, ZUKÜNFTIG benötigte Kompetenzen für den eigenen Bedarf zu prognostizieren.**

Abb. 2: Demografisches Szenario in Deutschland im Jahr 2030



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Der Demograf, <http://der-demograf.de>, Stand 26.06.2012.

keiten vom Arbeitsmarkt zu reduzieren. Zum Dritten gilt es auch volkswirtschaftlich, die Verzahnung von Forschung, Bildung und Wirtschaft noch weiter zu intensivieren, damit zukünftige Kompetenzbedarfe frühzeitiger in Qualifizierungssystemen abgebildet werden können.

Um Mitarbeiter LANGFRISTIG einstellen zu können, sollten die Fakten und Rahmenbedingungen vorher genau analysiert werden.

Im Großen wie im Kleinen und für alle Lebenssphären – technisch-naturale, personal-soziale, politisch-rechtliche, ökologische, ökonomische und

usw. – müsste „langfristiges, nachhaltiges Denken“ daher stärker in Bildungssysteme integriert und im Alltagsleben forciert werden. D. h. die Konsequenzen des eigenen Handelns müssten in ihrer Wirksamkeit auf zukünftige Handlungsoptionen wie auch auf davon aktuell wie potenziell betroffene Personen überdacht werden, um zu einer ausgewogenen Entscheidung zu kommen. Dies jedoch erfordert oftmals ein gewisses Maß an zeitintensiver Analyse der zugrundeliegenden Fakten und Rahmenbedingungen sowie entsprechender ethisch fundierter, fachlich und methodisch versierter Entscheidungskompetenz. Ob dies angesichts beschleunigter Lebenswelten „nachhaltig“ realisierbar ist, scheint fraglich.

### Prognostizierte Existenz: Der Nachwuchsmangel

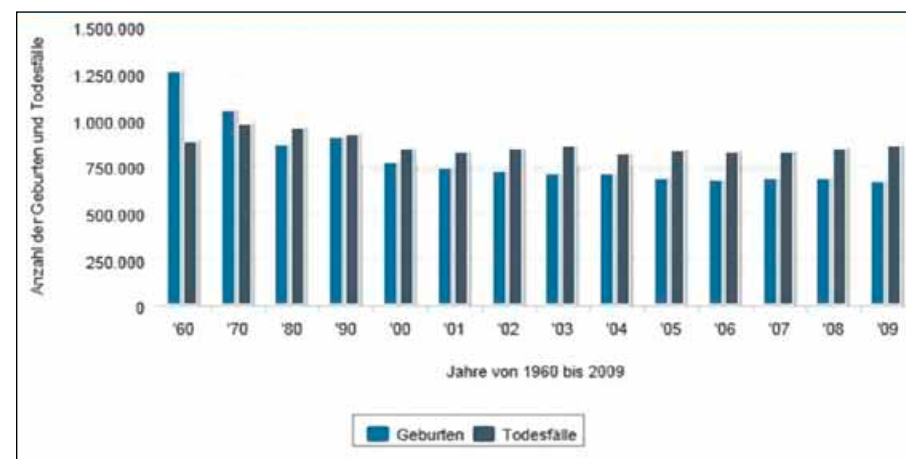
Während der Fachkräftemangel sich in seinen Erscheinungsformen, Auswirkungen, vor allem aber in der konkreten wirtschaftlichen Bedrohlichkeit noch „nebulös“ und eher konjunkturgetrieben zeigt, lässt sich ein drohender struktureller Nachwuchsmangel konkret aus den demografischen Trendberechnungen zur Bevölkerungsentwicklung ableiten.<sup>5</sup>

Die wesentlichen Merkmale der absehbaren demografischen Entwicklung in Deutschland sind eine abnehmende Gesamtbevölkerung, da seit mehr als 20 Jahren die Zahl der Todesfälle die Zahl der Geburten übertrifft und dies durch Zuwanderung gegenwärtig nicht mehr kompensiert wird, sowie ein zunehmender Anteil an älteren Bevölkerungsmgliedern, was zum einen an der sinkenden Geburtenzahl liegt, zum anderen aber auch der steigenden Lebenserwar-

tung durch gute Versorgungsbedingungen und dem medizinischen Fortschritt zu verdanken ist.

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, werden nach den Berechnungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durch diese Verschiebungen in den Altersrelationen bereits im Jahr 2030 auf 100 Erwerbstätige 100 Nicht-Erwerbstätige kommen. Letztere setzen sich im Wesentlichen zusammen aus jungen, noch nicht im Erwerbsleben stehenden Personen, also Kindern, Jugendlichen in Schule und Ausbildung sowie im Studium, aus nicht erwerbstätigen Personen im arbeits(market)fähigen Alter sowie aus dem Erwerbsleben ausgeschiedenen Personen. Es zeigt sich deutlich, dass dieses Verhältnis von Erwerbstätigen zu nicht-erwerbstätigen Personen eine ungeheure Herausforderung einerseits gesamtwirtschaftlich für Sozialsysteme wie auch andererseits einzelwirtschaftlich für Leistungsträger – Unternehmen wie Ar-

Abb. 3: Vergleich der Geburten und der Todesfälle in Deutschland in den Jahren von 1960 bis 2009



Quelle: Statistisches Bundesamt in <http://de.statista.com/>, Stand: 27.6.2012.

beitnehmer – darstellen wird. Um Sozialsysteme zu sichern, ist es absehbar, dass die Belastungen für Sozialleistungsfähige merklich (durch Zunahme von monetären Zahlungsleistungen, Steuern, privaten Zusatzversicherungen etc.) wie auch unmerklich (durch Wegfall von ehemaligen Versorgungsleistungen) steigen werden. Zudem müssten zukünftig alle Erwerbspersonenpotenziale ausge-

**2030 werden auf 100 Erwerbstätige 100 Nicht-Erwerbstätige kommen und die SOZIALSYSTEME werden großen Belastungen ausgesetzt sein.**

schöpft werden, d. h. Jüngere müssten früher ins Berufsleben eintreten (derzeit liegt der Berufseintritt in Deutschland bei durchschnittlich 22 Jahren), Ältere müssten länger arbeiten (derzeit liegt der reale Renteneintritt in Deutschland bei durchschnittlich 63 Jahren), Zuwanderung von Personen im erwerbsfähigen Alter müsste forciert werden und alle sonstigen zur Verfügung stehenden Potenziale, insbesondere Frauengruppen, die bisher aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, müssten wieder stärker in den Arbeitsmarkt integriert werden. Im Hinblick auf den knappen Zeithorizont bis zum Jahr 2030 und der gegenwärtig (nicht) in Diskussion befindlichen Vorsorgemaßnahmen wird eine Problembewältigung ähnlichen strategischen Planungszeiträumen unterliegen wie bereits unter dem Abschnitt Fachkräftemangel angesprochen.

Vorhersehbar ist, dass unter sonst gleichen Bedingungen monetäre Belastungen für Privatpersonen in den Bereichen Lebenshaltung, Bildungs- und Gesundheitssystemkosten etc. deutlich steigen werden. Familien wird dies doppelt treffen, weil Betreuung – physisch, psychisch sowie monetär – für den Nachwuchs wie für die Elterngenerationen zu leisten sein wird. Denn insbesondere die Betreuungsverantwortung für ältere Familienmitglieder wird durch steigende Lebenserwartung zunehmen. Um die entstehenden Finanzlücken zu decken, sofern nicht auf privates Vermögen zurückgegriffen werden kann, werden Einzelpersonen und Familien sich um Ausschöpfung aller Erwerbsquellen bemühen. Familien mit passenden Arbeitsplatzmöglichkeiten werden demgemäß auf Doppelleinkommensstrategien ausweichen, allerdings mit erheblichen zeitlich / organisatorischen und emotionalen Restriktionen – eben Mehrfachbelastungen! Personen mit höheren Qualifikationen sind gegenüber solchen mit niedrigerer Qualifikation und daher geringeren Arbeitsmarktchancen deutlich im Vorteil. Das drohende Auseinanderklaffen der Versorgungsmöglichkeiten von Hoch- und Niedrigqualifizierten wird umso prekärer, je mehr die Finanzierung sozialer Ausgleichssysteme, wie sie bisher in Deutschland bekannt sind, bei einer 1:1-Relation der Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen unter Druck gerät.

Auch für Unternehmen ist der demografische Wandel durch abnehmende Nachwuchsgenerationen und durchschnittlich älter werdende Belegschaften mit erheblichen Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit verbunden. Naheliegende Konsequenzen sind allein rein quantitativ: Mit sinkender Bevölke-

rungszahl fallen Nachfragepotenziale aus. Zeitgleich mit ausfallenden Nachfragemengen findet jedoch auch eine altersbezogene Nachfragebedarfsverschiebung statt. Da das Durchschnittsalter der Einwohner in der EU 2030 bei ca. 45 Jahren liegen wird, Tendenz mit wenigen regionalen Ausnahmen steigend,<sup>6</sup> könnten neue Nachfragebedarfe für höhere Alterssegmente entwickelt werden. Produkte und Dienstleistungen, die jüngere Nachfrager ansprechen, müssten dementsprechend einen Rückgang verzeichnen.

Auch das Durchschnittsalter der Beschäftigten in vielen Organisationen steigt entsprechend, womit sich Rahmenbedingungen für den physischen Arbeitseinsatz verändern. Dies darf nicht missverstanden werden mit einer Abnahme von Produktivität oder Innovationskraft: Studien belegen, dass ältere Mitarbeiter zwar in der Regel physisch im Einsatzspektrum verlieren, dies aber durch Erfahrungswissen, strategisches Denken und Handeln sowie hohes Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein wieder ausgleichen.<sup>7</sup> Dennoch werden viele Implikationen für die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung älterer Mitarbeiter auftreten. Der „rund-um-die-Uhr“ flexible und räumlich uneingeschränkt mobile Mitarbeiter, den einige Unternehmen vor allem im karriereorientierten Alterssegment zwischen 20 und 30 Jahren finden, wird aufgrund sich ändernder Lebensumstände, z. B. Familie mit Nachwuchs und / oder betreuungsbedürftigen älteren Verwandten, zwangsläufig an Flexibilität verlieren. Die genannten zeit- und raumflexiblen Beschäftigtentypen müssen Unternehmen mit entsprechendem Bedarf entweder beim schwindenden Mitarbeiternachwuchs unter stei-

genden Wettbewerbsbedingungen im oben beschriebenen „war for talents“ rechtzeitig rekrutieren oder die jeweiligen Organisationen werden sich der bereits existierenden Flexibilisierungsmöglichkeiten durch moderne Kommunikationstechnologien in der Arbeitsorganisation stärker bewusst und fördern diese kontinuierlich, z. B. virtuelle Meetings statt physischer Anwesenheit oder vermehrt Heimarbeitsplätze mit Output-Orientierung anstelle von Firmenarbeitsplätzen mit Präsenz-Orientierung.

#### **Bedrohte Existenz: Die Work-Life-Balance**

Nahtlos kann sich auch der Themenkomplex „Work-Life-Balance“ an die Forderungen zum Überdenken der Arbeitsrahmenbedingungen durch die demografischen Entwicklungen anschließen. Verstanden wird unter Work-Life-Balance eine „neue“, intelligente Ver-

**Gewinner werden die Organisationen sein, die sich rechtzeitig mit den neuen RAHMENBEDINGUNGEN für die Arbeitsplatzgestaltung auseinandergesetzt haben.**

zahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer sich dynamisch verändernden Lebenswelt.<sup>8</sup> Anlass für die Diskussion um „Work-Life-Balance“ (wobei die Bezeichnung ja sinngemäß ausdrückt, dass Arbeit vom Leben strikt getrennt gesehen werden

**BURNOUT** entsteht meistens unter dem langfristigen Druck von hohen beruflichen und privaten Belastungen.

kann) ist die großflächige Wahrnehmung, dass Belastungen für Arbeitnehmer durch den Druck aus der Arbeitswelt, vor allem unter psychischen Gesichtspunkten, in der heutigen Lebenswelt stark zunehmen:<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang ist vielfach die Rede von hohen „Burnout“-Fallzahlen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter dem Druck steigender Verfügbarkeits- und Produktivitätserwartungen am Arbeitsplatz einerseits und zunehmender priva-

ter Versorgungsverpflichtungen andererseits, wie sie oben bereits teilweise skizziert wurden, in einen Zustand langanhaltender mental-geistiger Erschöpfung mit depressiven Ausprägungen geraten. Immer mehr prominente Persönlichkeiten sprechen offen von beruflichen und privaten Belastungen, die sie schließlich an den Rand eines „Burnout-Syndroms“ gebracht hätten; so auch Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen im März 2012 während eines TV-Interviews mit Günter Jauch. Im Ursachenkomplex um die Mangelerscheinungen der „Work-Life-Balance“ oder auch „Burnout-Fälle“ von Arbeitnehmern spielen vielfältige Faktoren eine Rolle. Doch wenn man es genauer betrachtet, so liegt der größere Teil der Verantwortung für diese Entwicklungen vermutlich gar nicht immer auf Seiten der Arbeitgeber, sondern stammt aus der höchst individuellen Arbeitneh-

merwelt. Auch die Bundesarbeitsministerin gab in ihrem Interview zu Bedenken, zu lange gebraucht zu haben, bis sie gemerkt hätte, dass sie sich „selber einen hohen Druck“ gemacht hätte und es viel besser wäre, rechtzeitig „Grenzen zu ziehen“.<sup>10</sup> Im Folgenden sollen daher zwei Aspekte näher beleuchtet werden: das Verhältnis „Arbeitszeit / Freizeit“ und der Faktor „Selbstausschöpfung“.

Ein Merkmal der gegenwärtigen Lebenswelt in Deutschland ist es, zwischen Arbeitszeit und Freizeit strikt trennen zu wollen und dabei die Arbeitszeit als den „leidgeprägten“ Lebensanteil zu charakterisieren. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, die Hintergründe für die angesprochene gesellschaftliche Wahrnehmung zu erläutern. Wahrscheinlich ist jedoch, dass über die Jahrhunderte hinweg kaum je eine Gesellschaft „Freizeit“ mit mehr arbeitsähnlichen Inhalten gefüllt hat, als dies derzeit hierzulande der Fall ist. Beispielsweise dienen im Arbeitsleben eher geistig Geforderten als Ausgleich in der Freizeit oftmals körperliche Aktivitäten, die, würde man die damit verbundenen Sportgeräte durch Alltagsgegenstände ersetzen, wiederum den eher körperlich Arbeitenden als „leidvolle“ Arbeitszeit erscheinen würden, während eher körperlich Arbeitende in ihrer Freizeit nicht selten kulturbeflissene Informationssuchende sind. Durch die Vielfalt an Möglichkeiten, zeitliche Freiräume mit organisierten sozialen / kulturellen oder medialen Angeboten anzureichern, steigt die individuelle Neigung, auch diese Zeiträume wie Arbeitszeit zu füllen und zu bewirtschaften. Man spricht nicht zu Unrecht vom sogenannten „Freizeitstress“, der mancherorts bereits in frühen Kindertagen mit durchgeplanten sportlichen, musischen oder auch

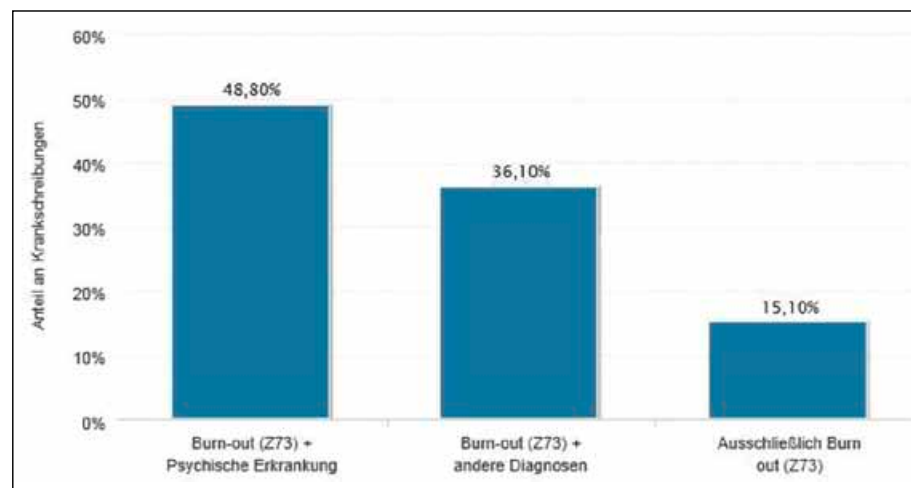
fremdsprachlichen „Freizeitaktivitäten“ nach den Kindergarten- oder Schulvormittagen beginnt.

Betrachtet man jedoch nun wieder stärker das Erwerbsleben als zentralen Belastungsfaktor, muss man feststellen, dass die genannten Mangelerscheinungen häufig in bestimmten emotional belastenden Berufsfeldern wie z.B. Pflegeberufen, auf mittleren bis höheren Managementebenen mit hohen Zeit- und Verantwortungsanforderungen und in spezifischen, Mehrfachbelastungen ausgesetzten Altersklassen auftreten. Frauen sind dabei besonders betroffen.<sup>12</sup>

Die Forderung nach Erhöhung der Lebensqualität durch einen stärkeren Ausgleich von Zeiträumen mit negati-

Für eine erfolgreiche **BALANCE** zwischen Arbeits- und Freizeitphasen müssen sich Selbstverantwortung und Fremdverantwortung die Hände reichen.

**Abb. 4: Anteil der Krankschreibungen aufgrund von Burnout mit und ohne andere Diagnosen im Jahr 2011**

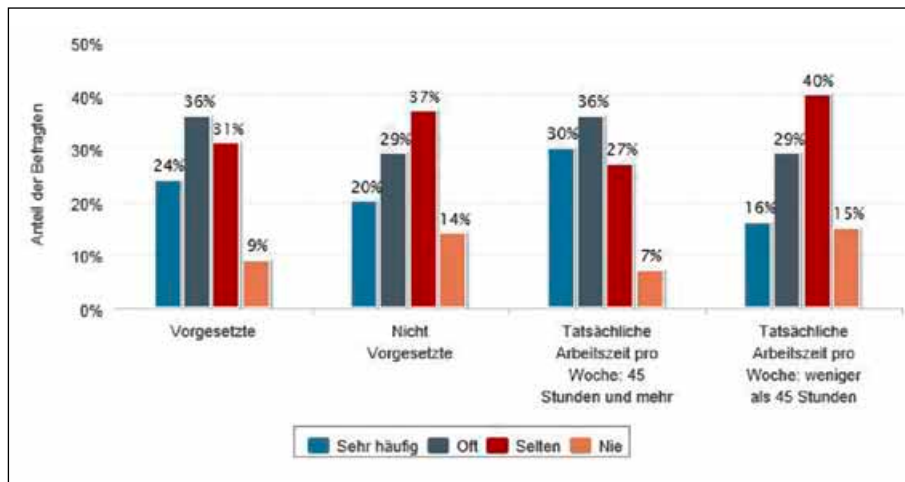


Quelle: AOK, Deutschland 2011, in statista 2012, <http://de.statista.com>, Stand 30.06.12. <sup>11</sup>

ven Stresswahrnehmungen und solchen mit positiven Regenerationsmöglichkeiten darf daher nicht nur auf Arbeitgeberseite durch „Work-Life-Balance-Angebote“<sup>13</sup> Gehör finden, sondern muss vor allem auch in den Köpfen der sich selbst verpflichtenden und auf andere sozialen Druck ausübenden Arbeitnehmer, oftmals in Führungsebenen, Widerhall finden.

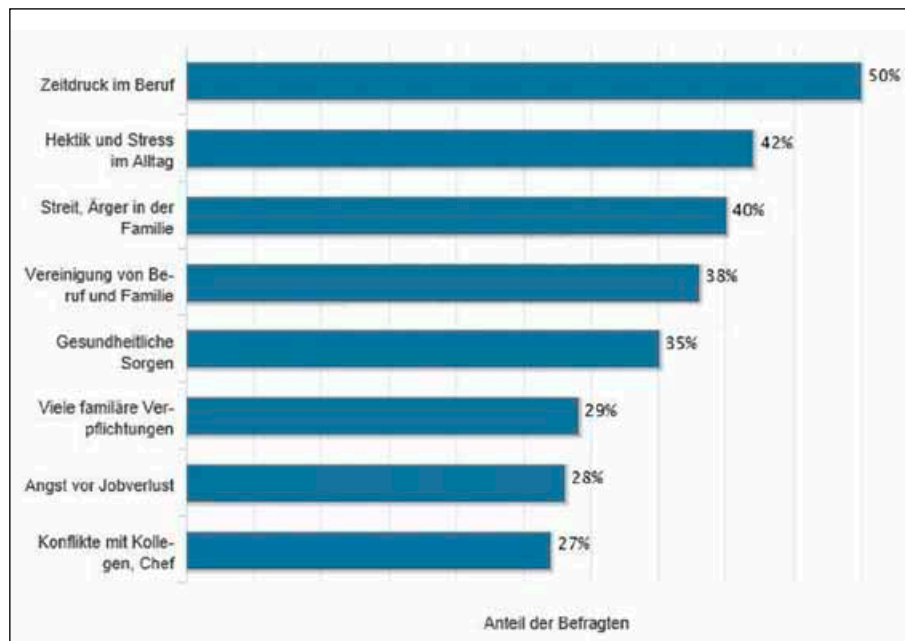
Einen Beitrag zu den oben angesprochenen zeitlichen Belastungsfaktoren liefern mittlerweile auch moderne Kom-

**Abb. 5: Zeitdruck bei der Arbeit**  
Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt und stehen unter Zeitdruck?



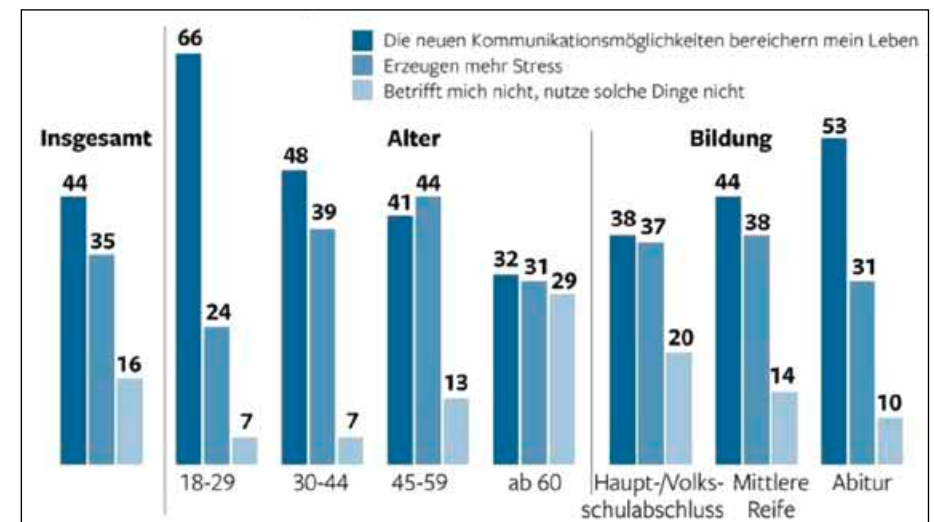
Quelle: DGB, Deutschland; 6.038 Befragte; Umfragezentrum Bonn; 2011 in statista 2012.<sup>14</sup>

**Abb. 6: Stresssituationen**  
In welchen Situationen empfinden Sie Stress?



Quelle: DAK, Deutschland, 900, Forsa, 2007 in statista 2012.

**Abb. 7: Lebensbereicherung durch Kommunikationsmedien**  
Bereichern Handy und Internet Ihr Leben?



Quelle: welt online infografik, in %, 1000 Befragte.

munikationsmöglichkeiten. Unbenommen der positiven Effekte moderner Technologien – wie z. B. der schnellen, weltweiten Vernetzungsmöglichkeiten, der Wissensschaffung, Verbreitung, Konservierung u. v. m. – haben sich in der zwischenmenschlichen privaten wie beruflichen Kommunikation Erwartungen an Reaktionszeiten dramatisch und mit teilweise ungeheuren inhaltlichen Qualitätsverlusten verkürzt. Die jederzeitige und räumlich umfassende Erreichbarkeit wird nicht nur von Unternehmen und im internationalen Kontext als „sozialer Standard“ definiert. Wer schnell reagiert und immer erreichbar ist, hat gegenüber Mitbewerbern offensichtlich Wettbewerbsvorteile. In letzter Konsequenz muss dies bedeuten, dass virtuelle Kommunikation Vorrang gegenüber anderen Aktivitäten erhält und die Nutzung modernster Technologie-

geräte sowie die Mitgliedschaft in sozialen Netzwerken vor allem für junge Generationen zum Indikator für gesellschaftliche Bedeutsamkeit avanciert. Während für die jüngeren Generationen mit überschaubareren sozialen Netzwerkgrößen und weniger zeitlichen wie inhaltlichen „Verpflichtungskorsagen“ die jederzeitige Nutzung von Kommunikationsmedien sowohl ein soziales „Muss“ wie auch „Statusvergnügen“ darstellt, wird dies für ältere Personen oder solche mit zahlreichen verpflichtenden Kontaktfrequenzen zur erhöhten Belastung.<sup>15</sup> Ein Baustein zum Burnout?

Interessanterweise befindet sich die moderne Arbeitnehmerschaft nach über hundertjähriger Abschaffung der industriellen Ausbeutung auf dem Weg zum selbstgewählten „Technologie-Sklaventum“. Um der Selbstaubeutung Einhalt zu gebieten, haben sogar schon

einige Unternehmen gegensteuernde Maßnahmen in Form von Richtlinien zur zeitlichen Bereithaltungsbegrenzung für die berufliche Nutzung von Kommunikationsmedien ergriffen. Nicht nur die Erreichbarkeit und Präsenz wird von der virtuellen Öffentlichkeit dominiert. Im Zeitalter des öffentlichen Ringens um umfassenden Schutz von sensiblen Daten und der individuellen Privatsphäre im privatwirtschaftlichen Bereich sind seltsam anmutende Kommunikationsentwicklungen im Gange: In öffentlichen Medien, wie „youtube“ oder sozialen Netzwerken, findet sich auf der einen Seite „virtueller Exhibitionismus“ – dem freiwilligen, oft auch bildlichen Offenlegen sämtlicher Aspekte des Privatlebens – gepaart mit dem entsprechend kollektivem „Voyeurismus“ auf der anderen Seite – quasi als Nachfrage zum Angebot. Utopien eines George Orwells aus seinem Buch „1984“ benötigen im Jahr 2012 kaum mehr als ein solides Maß an IT-Know-how. ///



**/// PROF. DR. CLAUDIA ECKSTALLER**  
**befasst sich an der Fakultät für Betriebs-**  
**wirtschaftslehre der Hochschule für an-**  
**gewandte Wissenschaften München in**  
**Forschung und Lehre mit den Themen**  
**Human Resource Management, Wirt-**  
**schaftsethik und Führungslehre.**

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> McKinsey & Company (Hrsg.): the war for talent, <http://autoassembly.mckinsey.com/>, Stand: 25.6.2012.
- <sup>2</sup> „In dem Berufsoberfeld der ‚Sekundären Dienstleistungsberufe‘ finden sich die höherwertigen und anspruchsvollen Tätigkeiten wie Forschen, Entwickeln, Organisieren, Managen, Recht anwenden und auslegen, Betreuen, Heilen, Pflegen, Beraten, Lehren, Publizieren.“ Kolodziej, Daniela: Fachkräftemangel in Deutschland – Statistiken, Studien und Strategien, Infobrief des Deutschen Bundestages vom 26.3.2012, [www.bundestag.de/dokumente](http://www.bundestag.de/dokumente), Stand: 25.6.2012, S. 41.
- <sup>3</sup> Siemens spürt keinen Fachkräftemangel, in: Focus Money online, 19.6.2012, <http://www.focus.de/finanzen>, Stand: 25.6.2012.
- <sup>4</sup> Blossfeld, Hans-Peter / Hofmeister, Heather: Lebensverläufe im Globalisierungsprozess, vergleichendes Forschungsprojekt 1999-2005, Uni Bamberg, <http://oldsite.sozioologie-blossfeld.de>, Stand: 25.6.2012.
- <sup>5</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [www.der-demograf.de](http://www.der-demograf.de), Stand: 26.6.2012.
- <sup>6</sup> Vgl. Bevölkerungsstudie für 2030, Deutschland wird zu Europas Rentnerrepublik, in: Welt online, 19.1.10, <http://www.welt.de/politik>, Stand: 30.6.2012.
- <sup>7</sup> Vgl. Stapf, Kurt H.: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – vielfach unterschätzt und wenig gefördert?, <http://www.acli.de>, Stand: 30.06.2012.
- <sup>8</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin 2005.
- <sup>9</sup> Vgl. Kuhn, Lothar: Was ist Work life Balance?, in: Harvard Business Manager 4/2005, <http://www.harvardbusinessmanager.de/>, Stand: 30.6.2012.

- <sup>10</sup> Deliga, Sebastian: Ursula von der Leyen im Burnout-Talk bei Jauch, in: Bildonline, 26.3.2012, <http://www.bild.de/politik>, Stand: 1.7.2012.
- <sup>11</sup> Die vorliegende Statistik zeigt den Anteil der Krankschreibungen aufgrund von Burnout mit und ohne andere Diagnosen im Jahr 2011. In diesem Jahr wurden bei rund 48,8 Prozent aller Burnout-Krankschreibungen weitere psychische Erkrankungen diagnostiziert; vgl. auch [www.wido.de](http://www.wido.de); [www.spiegel.de/wirtschaft](http://www.spiegel.de/wirtschaft), Stand: 1.7.2012.
- <sup>12</sup> [www.wido.de/meldungakt](http://www.wido.de/meldungakt), Stand: 1.7.2012.
- <sup>13</sup> Beispiele von Work-Life-Angeboten von Unternehmen sind bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, angepasste Arbeitsorganisationen und Führungsrichtlinien, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes, unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen wie Elternunterstützung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Sportangebote, individuelle Betreuungs- und Informationsleistungen.
- <sup>14</sup> Die vorliegende Statistik zeigt die Ergebnisse einer Umfrage zu Zeitdruck und Arbeitshetze bei deutschen Arbeitnehmern nach Position und Arbeitszeit. Die Daten wurden 2011 durch eine bundesweite Repräsentativumfrage erhoben, die von der DGB-Index GmbH in Auftrag gegeben worden war und vom Umfragezentrum Bonn (uzbonn) durchgeführt wurde. Befragt wurden dabei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus allen Branchen, Einkommens- und Altersgruppen, Regionen, Betriebsgrößen, Wirtschaftszweigen und Beschäftigungsverhältnissen, gewerkschaftlich Organisierte wie Nicht-Mitglieder. Rund 7 % der Befragten mit einer tatsächlichen Arbeitszeit von über 45 Stunden pro Woche gaben an, sich während der Arbeit nie gehetzt oder unter Zeitdruck zu fühlen.
- <sup>15</sup> Bewarder, Manuel / von Borstel, Stefan: Ältere Deutsche leiden unter schwerem Datenstress, in: Weltonline, 23.6.2012, [www.welt.de/politik](http://www.welt.de/politik), Stand: 1.7.2012; vgl. auch [www.sifatipp.de/fachwissen/](http://www.sifatipp.de/fachwissen/), Stand: 1.7.2012.

/// Im Einklang mit Arbeit und Privatleben

## WORK-LIFE-BALANCE: REALISIERUNGSCHENCEN EINER GUTEN IDEE

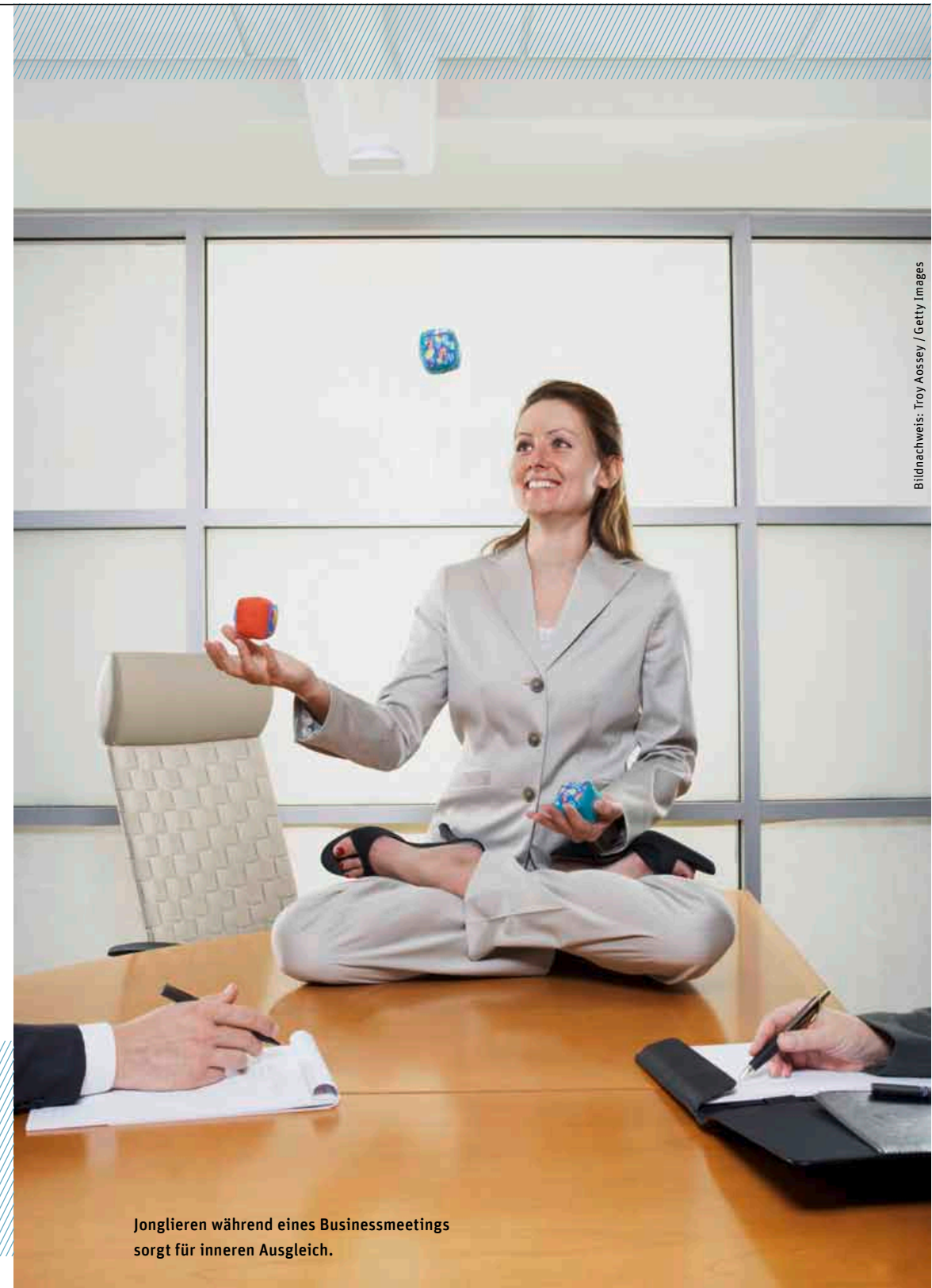
**CHRISTA STEWENS** /// Work-Life-Balance ist ein spannendes, aber auch ein nicht exakt definiertes Thema. Es beschäftigt uns alle mehr oder weniger intensiv, ganz egal wo wir arbeiten. Work-Life-Balance ist „ein Zustand, in dem Arbeit und Privatleben in Einklang stehen“, und zwar in verschiedenen Lebensbereichen wie zum Beispiel Erwerbstätigkeit, Familie und Freizeit. Wie schafft man das? Es bedarf vor allem individueller Entscheidungsspielräume für sich selbst. Diese sollte man sich selbst beziehungsweise der Arbeitgeber schaffen. Man muss selbst wissen, welche individuellen Spielräume man tatsächlich in der Erwerbstätigkeit, im Privat- und Familienleben sowie der Freizeit benötigt, um das eigene Gleichgewicht zu finden, das für Work-Life-Balance notwendig ist.

### OECD-Studie

Die OECD hat Ende Oktober 2010 eine Studie herausgegeben, in der in 30 Ländern weltweit untersucht wurde, wieviel Zeit Männer und Frauen mit ihren Kindern verbringen. Das Ergebnis war, dass sich erwerbstätige Väter statistisch gesehen pro Tag 37 Minuten mit ihren Kindern und erwerbstätige Mütter, unabhängig von Voll- oder Teilzeitarbeit, 66 Minuten beschäftigen. Insgesamt widmen sich also beide Elternteile 103 Minuten täglich ihren Kindern – ein Wert, der im OECD-Schnitt liegt. Eine Abweichung zeigt sich aber in Bezug auf erwerbslose Väter. Sie beschäftigen sich im Gegensatz zu den nicht arbeitenden Frauen mit drei Stunden täglich nicht

länger mit ihrem Nachwuchs als ihre Voll- oder Teilzeit erwerbstätigen Geschlechtsgenossen, nämlich auch nur exakt 37 Minuten. Hier weicht Deutschland eklatant vom OECD-Durchschnitt ab. Weshalb ist das so? Kann man das mit der klassischen Rollenverteilung er-

In Deutschland beschäftigen sich **ERWERBSTÄTIGE MÜTTER** fast doppelt so lange mit ihren Kindern wie die **erwerbstätigen Väter**.



Jonglieren während eines Businessmeetings sorgt für inneren Ausgleich.

Bildnachweis: Troy Aossey / Getty Images



klären, die wir nach wie vor in Deutschland haben? Oder spielt hier auch die Sichtweise auf die Arbeit der Frauen oder das Image der Frau in Deutschland eine Rolle?

Vor kurzem war in der IHK-Zeitschrift von Diana Jaffé, der Chefin der Berliner Marketingagentur Blue Stone, die Werbung in Deutschland untersucht, zu lesen, dass frauenorientierte Werbung in Deutschland ganz bewusst auf die Bereiche Haushalt (klassische Rollenverteilung), Mode und Kosmetik, Diätprodukte und die Mutterrolle abzielt, also die ganz klassischen deutschen Klischees bestätigt. Hier muss sich dringend etwas verändern. Auch Boston-Consulting mahnt Firmen und Marketingstrategen zum Umdenken. Unternehmen, die an verkrusteten Klischees wie zum Beispiel, dass Frauen sich nicht für Technik oder Geld interessieren, festhalten, verschenken riesige Wachstumschancen in Deutschland. Und die meisten Firmen in Deutschland verschlafen laut der Umfrage von Boston-Consulting von 12.000 Frauen in 23 Ländern den Aufstieg der Frau.

Natürlich habe ich mich auch selber gefragt, ob ich eine Work-Life-Balance in meinem eigenen Leben erreicht habe. Rückblickend würde ich sagen, in den 35 Jahren, die ich der Familie und den sechs Kindern gewidmet habe und zuhause war, habe ich zu mehr Gleichgewicht in

**Führungspositionen in Politik und Wirtschaft ermöglichen KAUM Work-Life-Balance.**

meinem Leben gefunden und in der Zeit als Landtagsabgeordnete oder als ich zehn Jahre im Ministerrat gearbeitet habe, ehrlicherweise: nein. Freizeit und Familie kamen da zu kurz und ich hatte ein schlechtes Gewissen, weil ich zu wenig Zeit dafür erübrigte. Hin und wieder kamen dann auch meine Kinder, insbesondere die Töchter, und sagten: „Mami, überleg mal, ob du denn ausreichend Zeit für uns und deine Enkel hast. Bestimmte Probleme hätten wir ganz gerne mal mit dir besprochen.“ Damals musste ich mich zu mehr privater Zeit zwingen. Mittlerweile habe ich mehr Zeit für meine Familie, um mit ihnen über Probleme und Entwicklungen reden zu können. Das Wochenende sollte der Familie gehören und frei von politischen Terminen sein. Aber weder Politiker noch führende Wirtschaftsvertreter haben ausreichend Zeit für Work-Life-Balance.

### Lebensphasenorientierung

Work-Life-Balance ist zwar seit Anfang der 90er-Jahre ein Thema in Deutschland, es gibt aber keine exakte oder einheitliche Definition dafür. Die Wirtschaftsunternehmen beschreiben es als „Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie“. Familienpolitiker dagegen fordern keine jobgerechten Familien, sondern familiengerechte Jobs und die Wirtschaft legt somit mittlerweile den Fokus auch stärker auf Familienbelange, wobei man aber den inhaltlichen Bogen weiter spannen muss. Der Arbeits- und Sozialexperte Bernd Rürup wiederum hat Erwerbstätigkeit und Arbeit folgendermaßen definiert: „Arbeit ist die Summe aller körperlichen und geistigen Tätigkeiten der Menschen zur Herstellung von knappen, das heißt begehrten Gütern und Dienstleistungen. Von Erwerbsarbeit sollte man dann sprechen,

wenn diese Tätigkeit gegen Entgelt stattfindet.“ Das begriffliche Gegenstück zur Arbeitswelt ist die Lebenswelt („Life“). Dazu gehören die ehrenamtliche Arbeit, Familie, Freizeit und der gesamte häusliche Bereich. Sie umschließt alle Bereiche, Personen, Handlungen und Erfahrungen, die außerhalb des Berufslebens beziehungsweise der Arbeitswelt existieren. Die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche ist für das Individuum wichtig, um dauerhaft gesund zu bleiben und mit sich und der Umwelt in Einklang leben und den Sinngehalt in seinem Leben erkennen zu können. Andernfalls wird der Mensch psychisch und physisch krank.

**Der Mensch muss Arbeitswelt und Lebenswelt miteinander VEREINBAREN können, um dauerhaft gesund zu bleiben.**

Ich bin der Überzeugung, dass zu der Definition von Work-Life-Balance auch noch der Sinngehalt gehört – sonst würden die Werte fehlen. Das Bundesfamilienministerium liefert auch noch eine Definition: „Work-Life-Balance bedeutet eine intelligente Vernetzung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale und kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“

### Lebensphasen

Eine Work-Life-Balance beschränkt sich meiner Meinung nach aber nicht nur auf eine erfolgreiche Berufsbiographie. Der Begriff bedeutet mehr und in der Definition des Bundesfamilienministeriums fehlt die Lebensphasenorientierung. Vielleicht sind mit „private und soziale und kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse“ die Lebensphasen gemeint, aber dann ist die Definition nicht präzise genug. Ich denke hier, um nur einige Beispiele anzusprechen, an Kindererziehungs- oder Pflegezeiten oder an Brüche im Leben wie Trennung, Scheidung oder Tod. Infolgedessen gehört zur Work-Life-Balance eine Lebensphasenorientierung, denn jeder weiß, dass es Lebenszeiten gibt, in denen grundlegend einschneidende Ereignisse eintreten. Auch wenn Kinder sich in die außerhäusige Betreuung einleben müssen oder in die Schule kommen, werden spezifische Anforderungen an die Eltern gestellt. Die Lebensphasenorientierung sollte daher gerade im Bereich Work-Life-Balance mit einfließen und gehört auch zu einer korrekten Definition.

### Vier Parameter

Work-Life-Balance-Maßnahmen sollten durch die nachfolgenden vier zentralen Parameter bestimmt werden.

### Demographische Entwicklung

Bereits 2020 wird jede dritte Arbeitskraft über 50 Jahre sein. 2050 werden 17 Millionen Menschen weniger dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Wir befinden uns mitten in einem demographischen Wandel mit einem steigend überhängenden Sterbefaktor. Deutschland war das erste Land innerhalb der Europäischen Union, das

keine ausgeglichene Geburtenbilanz mehr hatte. Man kann sich vorstellen, wie sehr das den Bereich Work-Life-Balance verändern wird.

### Strukturwandel in der Arbeit

Der Strukturwandel in der Arbeit bestimmt die Work-Life-Balance. Wichtig sind hierbei die Fort- und Weiterbildung sowie Trainingsprogramme für die Mitarbeiter. Es ist aber bedrückend, dass die innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung ab 45 eklatant abnimmt und sowohl auf Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite kaum Interesse daran besteht. Dies muss sich in Deutschland unbedingt verändern.

### Wertewandel

Der Wertewandel, das Streben nach Individualität und noch mehr Freiheit oder die „Spaßgesellschaft“, wie es Helmut Kohl ausgedrückt hat – der Wert der Selbstverwirklichung hat in unserer Gesellschaft in den letzten 30 bis 40 Jahre eine ganz andere Gewichtung bekommen.

### Chancengerechtigkeit zwischen Mann und Frau

In Deutschland gibt es sehr gut ausgebildete, hochqualifizierte Frauen und sie sollten dem Arbeitsmarkt auch nach einer Familienpause weiterhin zur Verfügung stehen. Junge Eltern wissen selbst am besten, was gut für sie ist. Sie sollen die Wahlfreiheit für ihr Lebensmodell haben. Die Politik hat dabei die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für eine Wahlfreiheit zu verbessern. Alles, was in den Bereichen Kinderbetreuung, Ganztageschule und Ganztagsbetreuung auf den Weg gebracht wird, muss mit der entsprechenden Qualität hinterlegt sein. Wir bieten mittlerweile möglichst flexi-

ble Formen der Kinderbetreuung an, die natürlich an die Lebensbedürfnisse der Familien angepasst sind und sich ständig weiterentwickeln müssen.

**Der Arbeitsstrukturwandel und der verstärkte Selbstverwirklichungsdrang des Einzelnen BESTIMMEN zunehmend die Work-Life-Balance.**

### Lebensrhythmus von Frauen mit Work-Life-Balance

Dass Frauen auch Karriere machen wollen, hat auch eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) belegt. 41 % der Befragten bevorzugen den Mann als Chef, 49 % ist das Geschlecht egal. Die Befragten, so begründet die GfK das Ergebnis, haben gar keine oder zu wenig Erfahrungen mit Frauen als Vorgesetzte. Das bedeutet, zu wenig Frauen sind derzeit in den Führungsetagen vertreten. Wie realistisch ist nun die Verwirklichung von Work-Life-Balance in der Wirtschaft? Die Einführung der Quote wäre ein eigenes umfangreiches Thema. Nur soviel: Firmen wie zum Beispiel die Telekom, die die Quote eingeführt haben, attestieren sehr gute Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen. In Deutschland sind dennoch weiterhin Frauen in Führungspositionen kaum vertreten. Nur 6,5 % der börsennotierten Unternehmen haben Frauen in Führungspositionen, 10 % Frauen sind in Aufsichtsräten und 3 % in den Vorständen. Das ist das Ergebnis einer Untersuchung von 160 DAX, M-DAX,

S-DAX, TecDAX Unternehmen – ein sehr mageres Ergebnis. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Facetten, die Work-Life-Balance hat, müssen Arbeitgeber unbedingt darauf achten, Frauen, die in der Erwerbstätigkeit aussetzen, mit Weiter- und Fortbildungsangeboten an das Unternehmen zu binden und ihnen dann die entsprechende Aufstiegsmöglichkeit nach dem Wiedereinstieg zu schaffen. Der Lebensrhythmus von Frauen sollte stärker bei der Work-Life-Balance gewichtet werden.

### Diversity

Work-Life-Balance weist eine sehr große Nähe zu Diversity, zur „Charta der Vielfalt“, mit circa 900 Mitgliedern eines der größten Unternehmensnetzwerke in Deutschland, auf. Diversity bedeutet, dass in Unternehmen Teams unterschiedlicher Nationalitäten, Geschlechts und Alters zusammenarbeiten. Alle Erfahrungen zeigen mittlerweile, dass gerade die Verschiedenheit der Menschen in der Teamarbeit Firmen im internationalen Wettbewerb weiter vor-

**Der WEIBLICHE Lebensrhythmus muss noch stärker in das Arbeitsleben und die Karriereplanung einbezogen werden.**

anbringt. Die „Charta der Vielfalt“ hat hier hervorragende Arbeit geleistet. Die Umsetzung ist wichtig, wenn Deutschland im weltweiten Wettbewerb weiterhin vorne dabei sein möchte. Wir brauchen Diversity, aber auch eine richtig verstandene Work-Life-Balance, denn nur dann wird es gelingen, die Mitarbeiter in ihrer Verantwortung für das Unternehmen wirkungsvoll und erfolg-

reich einzubeziehen. Und nur zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter arbeiten erfolgreich. ///



/// CHRISTA STEWENS, MDL

Staatsministerin a. D., stellvertretende Ministerpräsidentin a. D., Mitglied des Ausschusses für Umwelt und Gesundheit, München.

/// Gesucht: individuelle Lösungen für eine veränderte Arbeitswelt

## EMANZIPATION FÜR ALLE

**KATHARINA LOTTER** /// Wer über die Zukunft der Arbeitswelt nachdenkt, landet immer auch beim Faktor Frau. Dabei sollte es uns gar nicht darum gehen, die Arbeitswelt nur für Frauen besser zu machen, sondern zu erkennen, dass die anstehenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft neue Lösungen für alle erfordern.

### Was wir heute schon über morgen wissen

Auch wenn der Begriff der Emanzipation häufig synonym für die Frauenemanzipation verwendet wird – er ist es nicht. Emanzipation bedeutete einst, einen Sklaven oder erwachsenen Sohn in die Freiheit zu entlassen. Aus diesem anfänglichen Akt des Gewährens von Selbstständigkeit wurde zur Zeit der Aufklärung die politische oder gesellschaftliche Selbstbefreiung. Ihr Ziel: Freiheit und Gleichheit vor dem Recht.

Was die Gleichheit vor dem Recht betrifft, sind wir heute alle emanzipiert, das beweist ein Blick ins Grundgesetz. Bleibt also die Freiheit, an der es sowohl Frauen als auch Männern noch immer mangelt. Sie winkt am Ende einer langen und anstrengenden Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft. Wir sind bereits mitten drin. Viele von uns haben es nur noch nicht bemerkt.

Es ist noch gar nicht so lange her, da machte ein Lehrer aus Colorado, USA, weltweit Furore. Im August 2006 veröf-

fentlichte er auf der Video-Plattform Youtube einen kurzen Clip, für den er Zahlen und Beispiele gesammelt hatte, um seine rund 150 Kollegen einzustimmen auf eine Diskussion darüber, was Schule können muss, um Kinder und Jugendliche auf das 21. Jahrhundert vorzubereiten. Innerhalb weniger Monate sahen mehrere Millionen Menschen weltweit sein Video mit dem Titel „Did you know“. Sein Fazit: „Shift happens“ – Veränderung passiert, ganz egal, ob uns das gefällt.

Ja, Veränderung passiert, auf vielen Ebenen und in allen Bereichen unserer Gesellschaft. Karl Fish formulierte das so: „Wir bereiten heute Studenten auf Jobs vor, die es noch gar nicht gibt, in denen sie Probleme lösen müssen, die wir heute noch nicht einmal erahnen können.“ Was morgen kommt, weiß eigentlich keiner. Alles scheint denkbar und möglich.

Unsere Vorstellungen von „richtigen“ oder „falschen“ Lebensentwürfen hinken da allerdings noch hinterher.



Der Arbeitnehmer von heute ist mobil und flexibel.

Wenn es darum geht, mit dem Nicht-Planbaren umzugehen, sind wir schwach. Das ist auch kein Wunder, sind wir doch geprägt von einer Industriekultur, in der Planung immer ein

### **VERÄNDERUNG passiert sowieso – besser, wir stellen uns darauf ein.**

wichtiger Erfolgsfaktor war. Wir wissen zwar, dass heute manches anders läuft als früher und wir ahnen, dass die Zukunft wiederum neue Herausforderungen für uns bereithalten wird – aber das betrifft hoffentlich nur „die anderen“. So sieht unsere Vorstellung von einer „richtigen Karriere“ noch immer einen „lückenlosen Lebenslauf“ mit einem „roten Faden“ vor. Wir rechnen nach einer Betriebszugehörigkeit von x Jahren fest mit Beförderungen oder Gehaltserhöhungen, weil das „immer schon“ so war. Und „ehrliche Arbeit“ ist die, die wir von Montag bis Freitag von 9 bis 17 Uhr gut sichtbar für Kollegen und Chef verrichten.

Unsere Arbeitswelt ist von einer Präsenzkultur durchdrungen, die den Anforderungen der frühen Industrie des 19. und 20. Jahrhunderts gerecht wurde, aber mit dem Heute meist nicht mehr vereinbar ist. Hand in Hand mit dieser Präsenzkultur ging immer auch jener wichtige Merksatz einher, geeignet, das Fußvolk der Arbeitnehmer in Schach und bei der Stange zu halten: Jeder von Euch ist ersetzbar. Manche glauben das auch heute noch.

Tatsächlich sind in einem gesättigten Markt, in dem die meisten Konsumbedürfnisse aller Bevölkerungsschichten längst vollauf befriedigt werden können, immer weniger Arbeitnehmer einfach so ersetzbar. Kunden wollen heute individuelle Lösungen, sie haben längst von allem genug und werden deshalb wählerisch. Plötzlich suchen sie Individualität und sind bereit, für passgenaue Dienstleistungen mehr zu bezahlen als für Produkte und Ideen von der Stange. Und deshalb geht es in Deutschland schon lange nicht mehr darum, stumpf nur immer mehr vom Gleichen herzustellen. Tatsächlich geht es zunehmend überhaupt nicht mehr darum, noch irgendetwas herzustellen: 69,1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland wurden 2011 durch wissensbasierte Dienstleistungen erwirtschaftet, auf das produzierende Gewerbe (ohne Baugewerbe) entfallen lediglich 25,6 Prozent. Wir verdienen unser Geld also nicht damit, etwas zusammenzubauen, sondern mit Kopfarbeit, mit der Entwicklung von neuen Produkten, Fertigungsmethoden und Dienstleistungen. Montagearbeiten, bei denen es nur darauf ankommt, dass überhaupt irgendwer am Fließband sitzt, finden längst anderswo statt.

Es ist nicht schwer, die Köpfe in einer Konferenz zu heftigem Nicken zu bewegen, wenn man darauf hinweist, dass wir neue und andere Kompetenzen brauchen, um dem Wunsch der Kunden nach Individualität besser Rechnung zu tragen und so wettbewerbsfähig zu bleiben. Da ist von mehr Flexibilität die Rede, von vernetztem Denken, Kreativität und Eigeninitiative. Es ist kein Geheimnis mehr, dass einmal erlerntes Fachwissen nicht mehr reicht, dass eine abgeschlossene Ausbildung erst der An-

fang ist – vom „lebenslangen Lernen“, vom „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“. Und von der „lernenden Organisation“ haben wir alle schon einmal gehört, auch vom technischen Fortschritt, der uns ermöglicht, Arbeit dort zu erledigen, wo wir gerade sind: Mobilfunk und das Internet erlauben heute wesentlich mehr Menschen als früher, ihren Arbeitsort selbst zu wählen und trotzdem in Verbindung mit Kunden, Geschäftspartnern und Kollegen zu bleiben.

Wo immer es um Individualität, um Wissen und Ideen geht, zählen Unterschiede, und das ganz persönliche Wissen und das ureigene Können jedes Einzelnen hat plötzlich einen Wert. Persönlichkeit ist in einer Gesellschaft, die ihr Geld mit Wissen, Ideen und Dienstleistungen verdient, kein Störfaktor mehr, im Gegenteil: je mehr Persönlichkeit, desto besser, und je mehr verschiedene Persönlichkeiten, desto erfolgreicher – soweit die Theorie.

In der Praxis hingegen wird Vielfalt gern beschworen, aber noch zu selten ernst genommen. Diversity-Programme gehören zum guten Ton, sind politisch korrekt, und deshalb wurden aus wichtigen Überlegungen zu unserer Zukunftsfähigkeit nutzlose Gags. Statt in systemische Veränderungen zu investieren, gaben und geben Unternehmen Summen für Image-Kampagnen aus. Noch immer begnügen sich zu viele von ihnen damit, ein paar Wohlfühl-Statements in die Welt zu setzen und das Gruppenfoto für den Geschäftsbericht mit einer Handvoll Frauen („schöner“) und einem Kollegen im Rollstuhl („verantwortungsbewusster“) zu dekorieren und das graue Altherren-Einerlei mit einer Prise Multi-Kulti („bunter“) aufzuheben. Dabei ist es längst schon all-

zu offensichtlich, dass die Auftraggeber solcher Heuchelei gar nicht begriffen haben, warum Vielfalt tatsächlich wichtig ist. Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, interessierte Bewerber hingegen merken heute sehr schnell, ob ein Unternehmen modern genug ist, um auch in Zukunft bestehen zu können oder ob es nur heiße Luft produziert.

Wir müssen nicht mehr fragen, was wir für die Zukunft brauchen. Wir wissen es schon lange. Shift happens. Trotzdem machen wir einfach weiter wie bisher. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von Starrsinn über Dummheit und Bequemlichkeit bis hin zur Angst – vor Neuem, vor Veränderung, vor Machtverlust.

### **Wir leben in einer Wissensgesellschaft. PERSÖNLICHKEIT stört nicht, sondern macht den Unterschied.**

#### **Stimmungskiller Frauenfrage**

Wer von Vielfalt spricht, darf von Frauen nicht schweigen – obwohl auf der Hitliste der unbeliebtesten Gesprächsthemen die Frauenfrage einen der ersten Plätze einnimmt. Auf den ersten Blick wird ohnehin beileibe genug darüber geredet. Auch wenn es kaum jemand offen zugeben würde: Der Altkanzler Gerhard Schröder sprach vielen aus der Seele, als er im Wahlkampf im Oktober 1998 die Ostberliner SPD-Politikerin Christine Bergmann als „zuständig für Frauen und das ganze andere Gedöns“ bezeichnete. Frauenthemen sind täglich

auf allen Kanälen zu lesen und zu hören. Vielleicht ist genau das ihr Problem. Vielleicht ist die Frauenfrage zu einem Grundrauschen verkommen, das wir gar nicht mehr bewusst wahrnehmen. All dieses Getöse ändert nämlich kaum etwas daran, dass wir, aller formaler Gleichberechtigung zum Trotz, gehörig ins Schleudern geraten bei der Suche nach all den Frauen mit Führungspositionen in Politik, Wirtschaft, Militär, Forschung und Technik. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zeigt, dass Frauen trotz hoher Qualifikation an der Spitze von Unternehmen noch immer die Ausnahme sind. 2010 lag der Frauenanteil in den Vorständen der 100 wichtigsten Konzerne bei 2,2 Prozent, über 90 Prozent hatten keine einzige Frau in der Konzernführung. Mit anderen Worten: Noch immer sind sie so unterrepräsentiert, dass es nicht wenige sogar für nötig halten, den Staat zur Hilfe zu rufen, um aus der Gleichberechtigung eine von oben verordnete Gleichstellung zu machen.

Es würde uns allen in der Tat nützen, wenn noch mehr Frauen in Führungspositionen oder, viel wichtiger noch, überhaupt gegen Geld arbeiten würden und zwar in Jobs, die tatsächlich einen Mehrwert bringen und nicht nur subventionierte Beschäftigungstherapie sind. Es würde allen nützen, aber nicht, weil Frauen harmoniebedürftiger und teamfähiger und in Konfliktsituationen die besseren Vermittler sind oder weil sie ihre eigenen Interessen zurücknehmen, wenn es der gemeinsamen Sache dient. Auch nicht, weil Frauen fleißiger sind oder besser ausgebildet oder verantwortungsbewusster als ihre „testosterongesteuerten“ Kollegen. Denn das sind sie gar nicht. Richtig ist: Es gibt auch faule,

bösartige, unqualifizierte, gleichgültige und illoyale Frauen, die einem Unternehmen mehr Schaden bringen als Nutzen. Auf der Suche nach überzeugenden Begründungen dafür, dass Frauen die Hälfte des Himmels zusteht, haben wir uns so verrannt, dass am Ende nur noch pauschale Behauptungen über besonders positive, vermeintlich weibliche Eigenschaften übriggeblieben sind, wohlverpackt zwar in allerlei Studienmaterial, aber in ihrer Pauschalität dennoch nur die Kehrseite der alten Macho-Sprüche von früher abbildend. Wer sie in die Welt setzt, beleidigt Frauen wie Männer in all ihrer Individualität gleichermaßen und ist kein Haar besser als jene Zeitgenossen, die durchsetzungsfähige Frauen als „unweiblich“ oder „frustriert“ diskreditieren.

Frauen sind nicht die besseren Menschen, nicht die besseren Mitarbeiter, nicht die besseren Chefs. Frauen sind auch nicht „anders“ – Menschen sind „anders“, und gerade deshalb in der Wissensgesellschaft wertvoll. Statt auf Gleichstellung zu setzen, sollten wir uns also besser um die Entwicklung einer besseren, gemeinsamen Kultur kümmern, in der dem Individuum und seinen individuellen Stärken und Bedürfnissen Rechnung getragen wird – eine Kultur der Vielfalt eben.

Nein, mehr Frauen in den Arbeitsmarkt zu bringen, würde uns allen aus einem wesentlich handfesteren Grund

**Frauen sind allein schon durch ihre  
VIELFALT eine Bereicherung.**

nutzen. Die US-amerikanische Außenministerin Hillary Rodham Clinton nannte ihn in einer Rede im vergangenen Jahr anlässlich des ersten Asia-Pacific Economic Cooperation's (APEC) Women and Economy Summit in San Francisco. Sie sagte darin sinngemäß, dass es zwar eine noble Sache sei, Frauenrechte zu fördern, aber das Ziel doch eigentlich ein ganz anderes sei, ein wesentlich gewagteres, eines, das über die Frauenfrage weit hinausginge: „Die große Herausforderung in diesem noch so jungen 21. Jahrhundert ist Wachstum zu schaffen und Wohlstand zu gewährleisten – für alle Nationen und alle Völker. Wir wollen jedem einzelnen unserer Bürger, Männern und Frauen, Jungen und Alten, bessere Möglichkeiten bieten, Arbeit zu finden, Geld zu sparen und auszugeben, nach ihrer ganz persönlichen Vorstellung von Glück zu streben und ihre von Gott gegebenen Talente gebührend auszuleben.“

Wir können es uns einfach nicht mehr leisten, erklärte Hillary Rodham Clinton weiter, Frauen aus der Wertschöpfungskette auszuschließen. Die Potenziale der gesamten Menschheit zu nutzen, sei nicht nur klug, sondern pure Notwendigkeit, wenn wir diese Welt zu einem besseren Ort machen wollen. Die Teilhabe von Frauen am Wirtschaftsleben überhaupt zu ermöglichen beziehungsweise auszuweiten, ihre Effizienz und Produktivität zu erhöhen, hätte gewaltige positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum unserer Wirtschaft – und wäre wirklich, hier nicht nur als Phrase genutzt, nachhaltig.

Die US-Außenministerin bezog sich in ihrer Argumentation auch auf den „Economist“, der berichtet hatte, dass die zusätzliche wirtschaftliche Einbin-

dung von Frauen in den bereits entwickelten Ländern in den vergangenen zehn Jahren mehr zum globalen Wachstum beigetragen habe als die so ungeheuer erfolgreiche Volksrepublik China. Laut einer Studie von Goldman Sachs könne Amerikas Bruttoinlandsprodukt um 9 Prozent erhöht werden, das der Eurozone um 13 Prozent und das von Japan um 16 Prozent, wenn es gelänge, die Barrieren für eine effizientere und höhere Frauenbeschäftigung abzubauen.

### **Wer wettbewerbsfähig sein und WACHSTUM haben will, kommt um die Einbindung von Frauen nicht herum.**

Dass da tatsächlich noch viel Luft nach oben ist, zeigt nicht nur der vom DIW ermittelte Frauenanteil in Führungspositionen von 2,2 Prozent. Die Familienministerin Kristina Schröder machte in einem Interview mit der Familienzeitschrift NIDO außerdem darauf aufmerksam, dass die Frauenfrage für den Großteil aller Frauen keine Frage von Aufsichtsratsposten sei, sondern eine ganz andere, als sie sagte: „Wissen Sie, mein Hauptthema ist ein ganz anderes: die Zeit. Für Frauen ist das wesentlich entscheidender als eine starre Quote für Aufsichtsräte. Wenn man diese Quote bei den DAX-30-Unternehmen runterrechnen würde, käme man auf ganze 75 Frauen, die so in die Aufsichtsräte kämen. Die meisten Frauen kämpfen mit einer Arbeitswelt, in der immer noch diese schreckliche Präsenzkultur gilt, die Überzeugung also, dass der Beste derjenige ist, der am längsten hinter dem Schreibtisch sitzt. Das macht gerade Familien das Leben wahnsinnig schwer. Und davon müssen wir weg!“

Kristina Schröder hat mit dieser Beobachtung recht: Denn wie viele Frauen würden denn einen Vorstands- oder Aufsichtsratsjob überhaupt übernehmen wollen, mit allen Vor- und Nachteilen? Wie viele Menschen, egal welchen Geschlechts, haben heute überhaupt noch Lust auf so viel Verantwortung und das klassische Karrieremodell? Wie viele von ihnen wollen oder müssen aber trotzdem arbeiten und Geld verdienen?

Das traditionelle Vollzeit-Karrieremodell bedeutet ein Maximum an persönlichem Engagement, viel Stress, wenig Privatleben. Ein Vorzimmer, ein Eckbüro mit Gummibaum, ein dicker Gehaltscheck – die Träume von einem erfüllten Berufsleben sehen heute ganz anders aus. Gute Mitarbeiter suchen heute Sinn, echte Anerkennung über das Materielle hinaus, aber vor allem ein Arbeitsumfeld, das sie nicht vollständig vereinnahmt. Sie suchen Freiheit und Selbstverwirklichung. Eine völlig andere Arbeitskultur ist ein Muss, wenn Unternehmen dem Fachkräftemangel begegnen wollen. Und spätestens hier kommt die „Frauenfrage“ als hilfreicher Denkanstoß ins Spiel.

### Schöne neue Arbeitswelt

Das, was viele Frauen von jeher nicht so gut können, einfach deshalb, weil sie diejenigen sind, die Kinder gebären, wollen heute auch immer mehr Männer nicht mehr: dauerpräsent sein. All jenen Unternehmen, die seither auf die Einstellung von jungen Frauen verzichtet haben, wenn sie Kinder haben, nur Teilzeit arbeiten wollen oder möglicherweise noch einmal schwangerschaftsbedingt für eine Weile ausfallen könnten, sei die dringende Warnung zugerufen: Besser, Ihr stellt Euch schon heute dar-

auf ein, dass Ihr für Eure Vorstellungen von Vollzeit, Überstunden und Dauerpräsenz schon bald nicht mehr genug gute Leute finden werdet. Wer wissen will, warum das so ist, muss nur aufmerksam Zeitung lesen, die FAZ zum Beispiel, mit einem Artikel von Philipp Krohn („Karriere? Gern später!“)<sup>1</sup> oder Spiegel online, wo sich Klaus Werle in dem Artikel „Aufstiegsverweigerer“<sup>2</sup> dem Phänomen des drohenden Führungskräftemangels ausführlich widmet:

Er zitiert darin eine Studie des Wirtschaftspsychologen Heinrich Wottawa, nach der sich der Anteil jener männlicher Uni-Absolventen, die eine Führungsaufgabe übernehmen wollen, von einem Drittel im Jahr 2003 auf 23 Prozent im Jahr 2010 verringert habe. Ein ähnliches Bild ergab auch eine Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA), in der 59 Prozent der Befragten angaben, dass ihr Wunsch nach einem hierarchischen Aufstieg in den letzten fünf Jahren abgenommen habe und dass mehr als zwei Drittel sich „mehr Zeit für Familie und Privatleben“ nehmen wollen. Konstantin Korotov von der European School of Management and Technology ESMT in Berlin habe 900 Führungskräfte in spe aus den ESMT-Weiterbildungsprogrammen nach den Gründen für ihre Scheu vor einem Aufstieg befragt. Die häufigsten Antworten:

**Die Anzahl der Männer, die sich eine FÜHRUNGS-AUFGABE wünschen, nahm die letzten Jahre ab.**



Der Frauenanteil in Führungspositionen ist immer noch verschwindend gering.

keine Lust auf Personalverantwortung, interne Ränkespiele und Administration, gefolgt von dem Wunsch nach einer „besseren Work-Life-Balance“.

Unternehmen, die gute Leute finden und an sich binden wollen, sollten also auf deren ganz persönlichen Bedürfnisse eingehen. Sie sollten sehr genau zuhören, was Frauen zu diesem Thema zu sagen haben. Denn Frauen tun sich mit dem klassischen Karrieremodell schon viel länger schwer als die Mehrheit ihrer männlichen Kollegen, und sie haben deshalb einen Erfahrungsvorsprung, viele Ideen und Lösungen, die nicht nur ihnen, sondern allen Mitarbeitern nüt-

zen würden. Kluge Führungskräfte erkennen, dass jene Maßnahmen, mit denen sie Frauen entgegenkommen, auch für Männer attraktiv sind. Der Wunsch nach Flexibilität und Freiheit und die Bereitschaft, hierfür gewisse Einbußen (Geld, Macht, Prestige) in Kauf zu nehmen, ist keine Frage des Geschlechts – und übrigens auch keine der Elternschaft: Kinderlose haben ebenso das Bedürfnis nach Privatleben und Entfaltungsmöglichkeiten im Job. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte hilft bei der besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, sie trägt dazu bei, dass Mitarbeiter ausge-

glichener, kreativer, leistungsfähiger und loyaler sind – und vor allen Dingen: Sie ist machbar.

Unternehmen können sich sogar flexible Arbeitszeitmodelle über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus ausdenken, wenn sie ihren Mitarbeitern besser zuhören und die Sache mit etwas mehr Empathie und Kreativität angehen. Sie können sich selbst in Sachen Kinderbetreuung engagieren, anstatt darauf zu warten, dass die Bundesländer endlich jene Gelder abrufen, die vom Familienministerium für den Ausbau von Kindertagesstätten bereitgestellt wurden. Kleine Mittelständler, für die sich eine eigene Betriebs-KiTa nicht

**Auch Männer wollen heute nicht mehr DAUERPRÄSENT sein.**

lohnen würde, könnten mit anderen Unternehmen kooperieren. Unternehmen müssen außerdem lernen zu vertrauen, Arbeit nach ihren Ergebnissen zu beurteilen und nicht nach der Zeit, die dafür gut sichtbar im Büro gegenüber aufgewendet wurde. Die Ära der industriellen Massenabfertigung ist vorbei. Es wird also Zeit, dass sich nicht mehr die Menschen an Organisationen anpassen, sondern umgekehrt: Organisationen passen sich endlich den Menschen an. Und noch einmal: Sie tun das nicht, weil das irgendwie netter ist, sondern weil es sich rechnet. Weil sie auf Dauer auch nicht darum herumkommen. Weil Unterschiede zählen und Unternehmen im-

mer häufiger in die Lage geraten werden, genau diesen Mitarbeiter oder genau diese Mitarbeiterin einstellen und halten zu wollen, weil er oder sie die entsprechende Stelle besser ausfüllt als jede/r andere. Weil Mitarbeiter heute eben nicht mehr einfach ersetzt werden können. Soll eine erfolgreiche Zusammenarbeit dann wirklich an einer Teilzeitvereinbarung, einer unzureichenden Kinderbetreuung oder einer Standleitung ins Home-Office scheitern? Oder an irrationalen Sehnsüchten, einem nostalgischen Gefühl?

#### Retro-Trends

Was früher einmal als normal galt, nämlich in Lohn und Brot zu stehen bei einem einzigen Arbeitgeber, von der Lehre bis zur Rente – das hat heute Seltenheitswert. Und dennoch sehnen sich viele insgeheim noch immer nach genau diesem Modell der frühen 1960er-Jahre, ordnen ihre Bedürfnisse dieser Idee unter, leiden in ihrem starren Job und blockieren trotzdem jede Veränderung. Lieber haben wir das Elend, das wir kennen, als nicht mehr zu wissen, was morgen kommt. Weil wir glauben, in Zukunft mehr verlieren als gewinnen zu können, „besinnen“ wir uns auf „das Bewährte“, das wir freilich aus eigener Erfahrung gar nicht kennen können und deshalb verklären. Die meisten von uns waren „früher“ noch nicht auf der Welt oder zu klein, um zu verstehen, wie das wirklich war, als es in Deutschland nicht nur wieder genug zu essen und ein Dach über dem Kopf gab, sondern Fleiß und Wohlverhalten plötzlich auch einen bescheidenen Wohlstand ermöglichten.

Es gab einmal eine Zeit, in der unsere Wirtschaft so boomte, dass das Ideal der Vollbeschäftigung in greifbare Nähe rückte und Vati mit den eisern gespar-

ten Lohnzuschlägen für die Nachtschicht einen VW-Käfer anschaffte, um mit Mutti und den Kindern über die Alpen nach Italien zu fahren. Jene Männer, deren Ehefrauen nicht mehr arbeiten „mussten“, hatten es geschafft. Ob diesen Frauen die Aufgabe des Berufs den Kindern und des Gatten zuliebe immer so gut gefallen hat, sei dahingestellt. Als der technische Fortschritt in den Privathaushalten ankam und Arbeitserleichterung und Zeitersparnis bescherte, arbeiteten jedenfalls viele von ihnen mangels Alternativen unermüdlich an der Perfektionierung ihrer Mutterrolle. Schließlich braucht jeder Erfolgserlebnisse und hat das Bedürfnis, sich mit anderen zu messen. Heraus kam dabei jenes rosige-perfekte Bild von der liebevoll-fürsorglichen Mutter, Gattin und Hausfrau, das in den späten 1950er- und frühen 1960er-Jahren seinen Höhepunkt erlebte, und auch heute noch der Grund dafür ist, dass berufstätige und / oder alleinerziehende Mütter sich gehörig anstrengen müssen, um nicht als „Rabemutter“ dazustehen. Männer leiden unter der Verklärung früherer Verhältnisse heute übrigens mindestens ebenso, tragen sie in diesem Szenario doch die finanzielle (Haupt)Verantwortung für ihre Familie – bis sie nicht mehr können.

#### Das IDEAL war die Ehefrau, die nicht mehr arbeiten „musste“.

Es sind heute gerade die besonders bemühten Mütter, die alles richtig machen wollen, meist jene mit einer guten Ausbildung, oft einem abgeschlossenem Studium. Sie versuchen auf Teufel komm raus das Unmögliche, nämlich

#### AUSSICHTSLOS: Die Verbindung des 1960er-Jahre-Familienidylls mit der beruflichen Karriere im Jahr 2012.

das Familienbild aus den frühen 1960er-Jahren erfolgreich mit einer beruflichen Karriere im Jahr 2012 zu verbinden, und das alles am besten gleichzeitig und mit perfekt sitzender Frisur. Zugegeben: Es liegt auch an den Frauen selbst, wenn sie das Unmögliche wider besseren Wissens versuchen. Und dennoch könnten wir alle dazu beitragen, diesen Frauen und ihren Familien wieder etwas Raum und Luft zu verschaffen. Was fehlt, ist ein breiter und unideologischer Diskurs darüber, welche Erwartungen die Gesellschaft, also wir, an Frauen und Männer und Familien stellen und wie viele davon schlichtweg übergriffig sind, individuelle Entscheidungen nicht respektieren oder gar boykottieren. Fest steht: Wir brauchen dringend mehr Frauen im Wirtschaftsleben, für mehr Wachstum, für eine bessere Qualität, weil Wirtschaft im 21. Jahrhundert von Vielfalt lebt. Und wir brauchen Kinder und alle Möglichkeiten, diese adäquat großzuziehen – also flexible Arbeitszeiten und -orte für Männer und Frauen gleichermaßen, genügend gute Betreuungsplätze, einen Abbau bürokratischer Hürden für Tagesmütter, besser qualifizierte (und damit notwendigerweise auch besser bezahlte) Erzieherinnen und Erzieher.

Das Mutterbild der frühen 1960er-Jahre soll auch heute leben dürfen, wer mag, das ist Verhandlungssache inner-

halb der Familien, sofern sie sich Verhandlungen leisten können. Wir sollten aber anerkennen, dass viele Eltern heute gar keine echte Wahlfreiheit haben, weil die Umstände es nicht zulassen – und viele dieser Umstände liegen in unserer Hand. Und wir sollten uns an den Gedanken gewöhnen, dass das Kind einer Mutter, die keinen selbstgebackenen Kuchen zum Kindergartenfest mitbringt, deshalb noch lange nicht vernachlässigt wird. Dass man Laternen und Schultüten nicht selbst herstellen muss. Dass Fürsorge auch bedeuten kann, Erdbeer-Marmelade eben nicht selbst einzukochen, sondern im Laden zu kaufen. Gute Haushaltshilfen zu finden ist nicht einfach, aber ist man erst einmal fündig geworden, so arbeiten sie mindestens ebenso schnell und kosten, auch angemeldet, weniger als eine qualifizierte Frau in derselben Zeit verdient. Gebügelte Hemdkrägen gibt es in der Schnellreinigung um die Ecke schon ab 1,49 Euro. Wer Geld verdient, kann sich das leisten.

All diese Möglichkeiten zu nutzen ist kein Zeichen für Faulheit oder Desinteresse, sondern spricht im Gegenteil für Intelligenz und die Fähigkeit, rechnen und Prioritäten setzen zu können. Frauen können das. Männer können das. Es wäre im Interesse aller, wenn sie nicht nur theoretisch, sondern auch faktisch die Möglichkeit hätten, ihre Fähigkeiten gleichsam als Akteure im Wirtschaftsleben und Zuhause einzusetzen, ohne wahlweise als Raben-Eltern oder notorisch arbeitsscheu zu gelten. ///



copyright Sarah-Esther Paulus, Hamburg

### /// KATHARINA LOTTER

ist Dipl. Wirtschaftsjuristin (FH) und arbeitet als freie Journalistin u. a. für die WELT.

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/aufstiegsverweigerer-karriere-germ-spaeter-11702125.html>

<sup>2</sup> <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/karriereverweigerer-wer-will-noch-chef-werden-a-851667.html>

/// Erprobte Strukturen für neue Felder

## IM TAKT: ARBEIT, FAMILIE, PARTNERSCHAFT

**CLAUDIA SCHLEMBACH** /// In der Chronologie von der Agrargesellschaft zur Gesellschaft der Handwerker und Zünfte, der Industrialisierung und der Dienstleistung hat sich in Deutschland ein Lebens- und Arbeitsmodell manifestiert, das es wert ist, genauer betrachtet zu werden. Es vereint Familie und Wirtschaft und bietet allen Beteiligten, vor allem den Frauen, die Chance auf Individualität und soziale Einbindung gleichermaßen. Im Informationszeitalter findet es einen neuen Nährboden.

Die Rede ist von einem mehr oder weniger gemeinschaftlichen Modell der Unternehmens- und Lebensführung, wie es traditionell in familiär geführten Betrieben anzutreffen ist. Es kann ein Utopia partnerschaftlicher Lebensweise sein, es verbindet auf sehr natürliche Weise Arbeit und Privatleben, es kann Mitarbeitern eine Wertegemeinschaft bieten und ein Sprungbrett für die nachfolgende Generation der Unternehmerfamilie abbilden. Es geht hier um eine Lebens- und Arbeitswelt, deren Kern in der Familie fußt, die die materielle Sicherheit grundsätzlich gewährleistet, ganz wesentliche Beiträge zur Wert-

schöpfung der Gesellschaft leistet und traditionell der Nährboden für Innovationen ist.

### Frauen auf dem Vormarsch

Zunächst ein paar Fakten: 95 % der Betriebe in Deutschland sind inhabergeführt und damit Familienunternehmen. Weitaus mehr als die Hälfte dieser Gruppe hat 35 und weniger Mitarbeiter. In dieser Größenordnung arbeitet in aller Regel die Frau des Unternehmers im Betrieb mit. Nicht immer in Vollzeit, aber sie ist dabei, begleitet die Prozesse, ist Ansprechpartner für den Chef, freut sich an den Erfolgen und leidet bei Misserfolgen mit. Sie ist in sehr vielen Fällen ebenso Unternehmer wie der Mann an ihrer Seite, weil sie oft mit in der Haftung steht für Kredite, die für den Betrieb getätigt wurden. Leider füllt sie

**Im Familienbetrieb arbeitet die Frau mit und unterstützt somit ihren Mann bei der UNTERNEHMENSFÜHRUNG.**





Die Frau an der Seite des Mannes ist eine wichtige Stütze im Unternehmen.

Bildnachweis: contrastwerksstatt / Fotolia.com

diese Position als ebenbürtige Unternehmerin noch nicht immer inhaltlich aus. Das hat viele Gründe. Fehlende Kompetenz gehört eher selten dazu, Bescheidenheit schon eher, eine unklare Rollenverteilung noch mehr. Der zeitliche Einsatz der Frau im Betrieb steht und fällt mit dem Alter der Kinder. Lebensarbeitszyklen ist der moderne Begriff für eine verankerte Verhaltensweise in diesen Strukturen.

Die Kinder sind häufig in das ganze betriebliche Geschehen integriert. Sie erfahren ein Leben, das von Ergebnissen und Leistungen geprägt ist und sich jenseits vom Takt einer Stechuhr abspielt. Sie haben verstanden, was Risiko, Haftung und Verantwortung ist. Sie wissen, dass sich Erfolge sozialisieren lassen, Misserfolge aber immer auf das eigene Konto gehen. Und hier setzt der Mittelstand Zeichen, während Konzerne und Politik noch darüber reden: Immer mehr weibliche Nachfolger treten auf die Führungs-Plattform, und zwar erfolgreich. Sie haben Vorbilder in ihren Müttern und, wenn sie Glück haben, einen starken Mentor: den eigenen Vater. Über 25 % der Chefs in mittelständischen Unternehmen sind Chefinnen, obwohl es keine Quotenvorgaben gibt. Die Tendenz ist steigend. Diese Veränderungsbereitschaft und Fähigkeit ist ein Merkmal dieser spezifischen Gruppe der Arbeits- und Lebenswelt. Sie entsteht nicht unabhängig von den Rahmenbedingungen, in denen die Protagonisten agieren und die eine Vorbildposition rechtfertigen.

#### Die Agrargesellschaft

Seit der Hochzeit der Agrargesellschaft, die ihre Arbeit im Rhythmus der Jahreszeiten ausübte, die auch eine Arbeitsteilung kannte, aber zu Saisonzeiten kei-

**25 % der mittelständischen Betriebe werden mittlerweile von FRAUEN geführt.**

nen Unterschied zwischen Mann und Frau machte, weil manchmal alle Kräfte mobilisiert werden müssen, ist einiges geschehen. „Im so genannten ‚Ganzen Haus‘ der vor- und frühneuzeitlichen Welt standen Haus, Hof, die Abfolge der Generationen, die Dauerhaftigkeit des väterlichen Namens, die Sicherung des Lebensunterhalts und der Schutz der Familie und manches Verwandten im Mittelpunkt des Lebens der Familie.“<sup>1</sup>

#### Das Handwerk

Dieses patriarchalische Prinzip findet sich bis heute in vielen Handwerksbetrieben, fand sich bei den Zünften und bei den selbstständigen Gewerben außerhalb der Städte. Mit Blick auf eine Entwicklung in Richtung Gleichberechtigung war das nicht immer positiv für die Frau. Die zunehmende Entkopplung von Haus und „Hof“ bzw. Werkstatt begünstigte die klare Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau, führte zu einer Begrenzung des weiblichen Anteils an den Zünften. Ihr Anteil war auf wenige Berufe reduziert. Goldspinnerinnen zum Beispiel durfte es geben. Die Zünfte der Seidensticker und Garnmacher akzeptierten ebenfalls Frauen.

Aber konzentrieren wir uns weniger auf die Ausgrenzung und schauen darauf, welche Wandlungen stattgefunden haben und welche Stellung sich die Frauen und Männer in diesem Zusam-

menhang erarbeitet haben. Zwei Positionen springen ins Auge: Zum einen gibt es heute mehr denn je selbstständige Handwerkerinnen, die sich als Schreinerin, Metzgerin, Elektrikerin, Zimmerfrau erfolgreich bewähren. Kein handwerkliches Terrain ist heute ein männliches Monopol mehr, der „Hof“ ist mehr und mehr auch Frauensache.

**Frauen trennen sich von ihren Männern, wenn sie in der Beziehung keine ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN sehen.**

Zum anderen haben sich die Frauen die „Führungs-“Rolle im „Haus“ gesichert, weil sie niemals nur die Familie und den Haushalt im Blick hatten, sondern immer auch den „Hof“, die Werkstatt, den Laden. Und diesen „Laden“ im weitesten Sinne haben sie sich ebenfalls erobert, ganz viele der Handwerkerfrauen „schmeißen den Laden“ auch heute noch. Sie waren durch diese Verquickung von Haus und Hof, von Privat- und Geschäftsleben immer am Puls des Geschehens, wussten immer zumindest annähernd, was den Partner antreibt, was ihn deprimiert und umgekehrt. Sie wussten um die Entwicklung des Betriebes, kannten Auftragslage, offene Rechnungsposten und vieles mehr. Die Sorgen und Erfolge wurden geteilt, Entfremdungsproblematik war eher die Ausnahme, die Beziehung stand und fiel auch mit den Entwicklungen im Betrieb. Lebensarbeitszyklen wurden nicht the-

matisiert, sondern gelebt. Wenn Kinder kamen, war der Einsatz manchmal geringer, manches Mal war die Mehrfachbelastung aber auch einfach ein Brocken mehr auf den Schultern der Frauen. Aussteigen wollten sie dennoch nicht. Es gab immer eine Verbindung zu den Geschehen im Unternehmen, zur Einkommens- und Wertschöpfungsquelle. Die Frauen waren nie ganz draußen aus dem Geschehen, immer präsent und am Puls der Entscheidungen. Mutter und Vater waren immer irgendwie da. Manchmal nur körperlich, aber Eltern, die sich kümmern wollten, haben in diesem Umfeld eine deutlich bessere Ausgangslage gehabt, die Entwicklung ihrer Sprösslinge zu beobachten als diejenigen, die am Morgen aus dem Haus gehen.

Mit Blick auf die partnerschaftliche Beziehung war und ist das nicht unbedingt ein Zuckerschlecken. In den meisten Fällen gab und gibt es keine Alternative zur ehelichen/partnerschaftlichen Situation. Dabei gab es ganz bestimmt unglücklich verbundene Paare, die aber zusammengehalten haben, weil es so viel gab, was Wert schien, erhalten zu werden. Heute trauen sich die Frauen auszusteigen, wenn sie selbst nach Parität streben, zurückgehalten und ausgebremst werden, ihre Individualität zu entwickeln. Sie trennen sich und tun damit der Gesellschaft eine Gefallen, weil das antiquierte „Geschäftsmodell“ des Ernährers und der Hausfrau damit auf absehbare Zeit auslaufen wird. Es ist vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Engpässe ohnehin nicht mehr haltbar. Solche Entwicklungen setzen die Individuen in Gang, auf Basis einer gesellschaftlichen Disposition, die mehr und mehr Raum lässt für echte Parität.

### Industriegesellschaft

Die strukturierte gesellschaftlich etablierte Entfremdung begann mit der Industrialisierung. Nach den Wirren der „sozialen Frage“ manifestierte sich die Arbeitsteilung auch in einer Trennung von „Haus“ und „Hof“. Der Mann ging in die Fabrik, die Frau blieb zu Hause. Das befeuerte in den 50er- und vor allem 60er-Jahren das Bild der Hausfrau, die das Haus für den Gatten organisierte und die Kinder großziehen durfte. Damit wurden aber auch komplett unterschiedliche Welten manifestiert. Leben und Arbeiten hatten plötzlich zwei ganz unterschiedliche Dimensionen. Der eine lebt und arbeitet im Haus, der andere am Hof, manchmal tage- und wochenlang hunderte von Kilometern entfernt, gelandet in einer Wochenendbeziehung. Die Schnittmengen fielen und fallen mehr oder weniger groß aus. Der Bekanntenkreis diversifiziert, die Probleme driften auseinander, die Sprache verändert sich, die Entwicklungsdynamiken der beiden Persönlichkeiten haben unterschiedliche Geschwindigkeiten. Mit zunehmender Bildung und materieller Sicherheit entwickelt sich auch ein Mehr an Selbstsicherheit und der Wunsch, sich aus fremdbestimmten Verhältnissen zu lösen. Freiheit ist ein neuer Wert, Verantwortung wird neu verteilt. Der warme Kern der Familie/

**In der modernen Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft kümmern sich auch die MÄNNER um Kinder und Haushalt.**

Partnerschaft wird mangels Schnittmenge nicht mehr wahrgenommen oder aufgrund der vielen Abwechslungen im eigenen Aktionsorbit nicht mehr gesehen. Das gilt selbstverständlich nicht für alle Beziehungen, aber die Scheidungsraten sprechen eine empirisch nicht unwesentliche Sprache.

### Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft

Dies ist erst einmal keine revolutionäre Erkenntnis. Aber sie hat einen Keim, der bedacht werden sollte. Diesen Keim haben zum einen die Neuen Medien gesetzt. Sie ermöglichen es, durch die extrem verkürzten Kommunikationskanäle, die Videosessions, die Blogs und Twitters und was es alles gibt, Haus und Hof wieder mehr oder weniger zusammenzubringen, zwar virtuell, aber der Austausch ist möglich und wird auch gelebt. Hinzu kommen Familienzeit, die für die Männer den Freiraum schafft, sich auch um das Haus zu kümmern, und die Gleichberechtigung, die den Frauen die beste Ausbildung ermöglicht, ihnen das Selbstbewusstsein gibt, für sich selbst zu stehen und sich mehr oder weniger rasant in das Arbeitsleben zu hieven. Plötzlich wird die Verteilung von Haus und Hof zwischen den Geschlechtern zum Thema, und dies auf unpräzise und neuartige Weise. Wer den „Laden“ schmeißt, ist offen, wer das Haus in Ordnung hält, wer sich mit den Kindern beschäftigt, ist nicht von vornherein geklärt – eine wunderbare neue Welt, eine Gender-Welt, eine Welt, in der Familie, Arbeit und Lebensvisionen anders zusammenrücken.

Dies ist beileibe kein Paradies, aber eine Welt, in der Paare gemeinsam ihre Lebensvisionen teilen und verwirklichen können, so wie das die Familien-

unternehmen konnten – wenn sie es denn zu nutzen wussten. Diese Welt kann die Erkenntnisse nutzen, die die Paare gesammelt haben, die immer in einer Einheit gelebt haben. Sie kann erkennen, dass es wichtig ist, Verantwortungsbereiche zu definieren, klare Absprachen im Vorfeld einer Beziehung zu treffen, sich Freiräume für ein gemeinsames Zusammensein zu erobern und die Frage der Kindererziehung zu klären. Es geht dabei immer auch um die persönliche Reife der Betroffenen, denn nur ab einem bestimmten Reifegrad ist Parität denkbar. All das braucht Kommunikation, aber das soll hier nicht mehr weiter verfolgt werden, weil die jüngere Generation mit einer größeren Kommunikationsbereitschaft auf der Bühne steht als die Dinosaurier, für die Sprachlosigkeit ein erprobtes Mittel ist.

**Im neuen Arbeits- und Partnerschaftsmodell wachsen Leben und Arbeiten, Beruf und Familie zu einer EINHEIT zusammen.**

Es gilt natürlich auch zu prüfen, was passiert ist in der Zeit, als all die Frauen zu Hause waren und ihren eigenen Kosmos aufgebaut haben, manchmal in einer Parallele zu ihrem Mann – und häufig blieb offen, ob die Zeit reicht, dass sich die Parallelen wieder treffen. Es soll und wird auch in Zukunft Frauen und Männer geben, die die Trennung von Haus und Hof strikt halten, und das ist keineswegs verwerflich. Im Gegenteil.

Solange sich die betreffenden Parteien der Konsequenzen bewusst sind, soweit klar ist, dass die Entwicklung dieser beiden Einheiten dann eben auch ganz unterschiedlich ist und es Bemühen kostet, die Balance zu halten, ist das kein Thema. Das kann ganz ausgezeichnet gelingen. Mittlerweile geschieht das sogar mit vertauschten Rollen. Die Männer sind zunehmend gerne zu Hause und die Frauen gehen arbeiten.

Entscheidend aber ist, dass Lebens- und Arbeitswelt wieder Zugang zueinander finden, dass es kein Hier und Dort gibt, sondern ein bewegtes Da-Sein. Das kann der Beziehung gut tun, weil sie sich in einem Gleichschritt des Lernens weiterentwickelt. Das tut den Kindern gut, die in einer solchen Beziehung aufwachsen, weil sie sehen, dass die Partner gleichberechtigt sind, dass jeder einen Anteil an Haus und Hof hat, dass beide ihre Stärken und Schwächen aus ihrer Persönlichkeit und nicht aus ihrem Geschlecht ziehen. Leben und Arbeiten werden dann zu einer Einheit, Arbeit ist integraler und positiver Bestandteil der Familie, der Gruppe. Sie ist die Legitimation für bestimmte materielle Annehmlichkeiten, sie ist auch ein Sinnstiftungsprogramm und ganz bestimmt lässt sie sich nicht reduzieren auf materiellen Protz. Wer in einer solchen Gemeinschaft groß geworden ist, hat spezielle Werte. Die Familienunternehmen machen das vor. Sie sind Vorbild mit Tradition und verkörpern gleichzeitig das Innovationspotenzial der Zukunft. Die neuen Medien, die Ansprüche der Menschen an aktiver Elternzeit, die Wünsche der Unternehmen nach Mobilität – all das schafft in der Summe ein Lebens- und Arbeitsklima, das es schon viele Jahre davor gab: eine gesunde Verbindung von Leben und Arbeiten, von

Familie und Beruf, von Eltern und Kindern, von Fortschritt und Tradition. Es ist das Ende von Nine-to-five und ein robuster Schritt auf eine neue Stufe der Zivilisation. ///

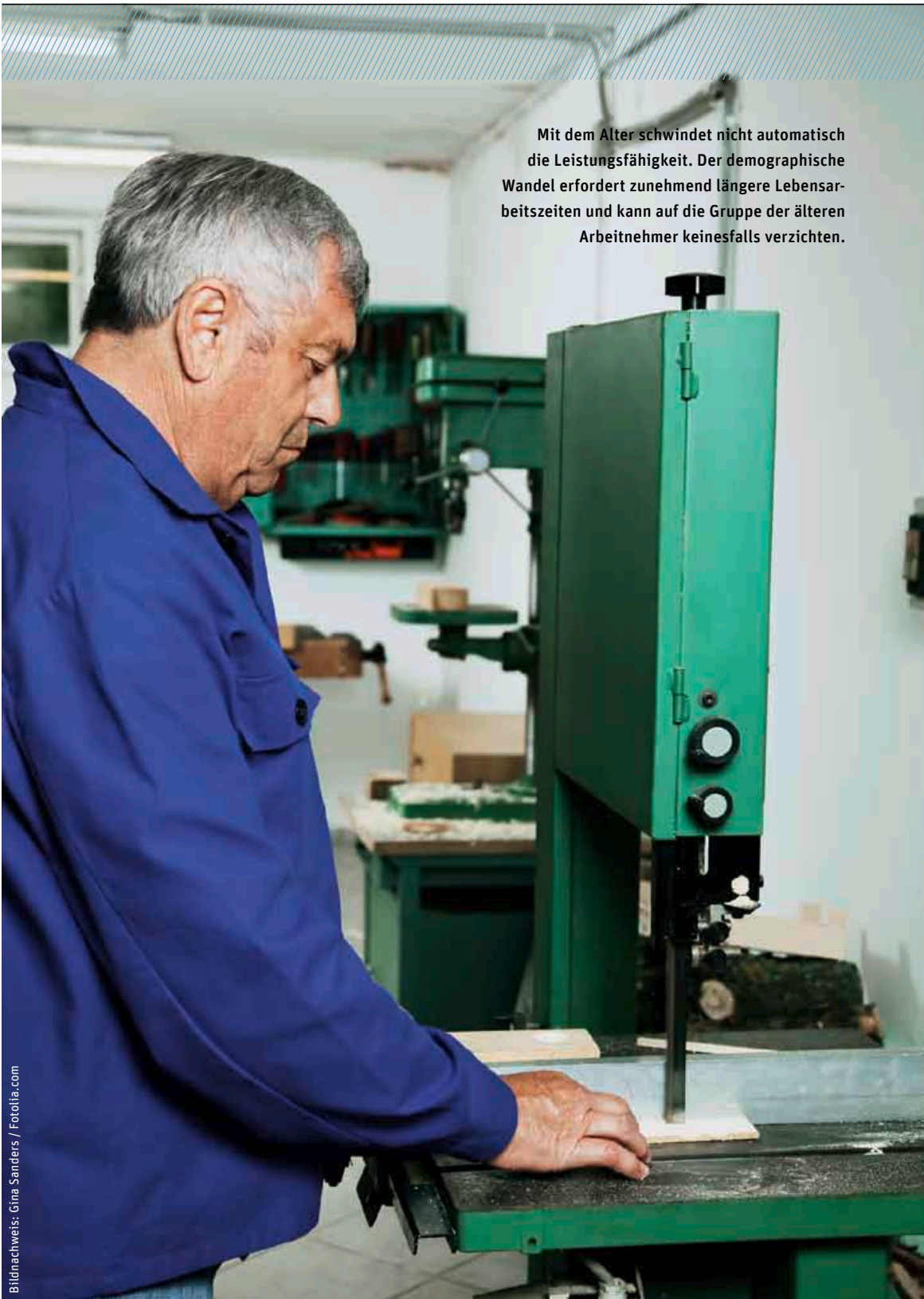


**/// DR. CLAUDIA SCHLEMBACH**

**ist Referentin für Wirtschaft und Finanzen der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München.**

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Trotha, Trutz von: Eltern-Kind-Beziehung: Frankreich und Deutschland, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Januar 2008.



Mit dem Alter schwindet nicht automatisch die Leistungsfähigkeit. Der demographische Wandel erfordert zunehmend längere Lebensarbeitszeiten und kann auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer keinesfalls verzichten.

/// Arbeit und Alter

## BRINGT DIE SENIOREN ZURÜCK

**MARGARET HECKEL** /// Es war vor allem die Frühverrentungspolitik der 1980er-Jahre, die Ältere als ersetzbar, nicht belastbar, verbraucht, kurz alt beschrieben hat. Heute wissen wir, dass das Unsinn war und wir die Älteren brauchen. Wir alle werden länger arbeiten, aber wir werden es zu unseren Konditionen tun. Denn die Unternehmen müssen ihren Fachkräften den roten Teppich ausrollen. Die weitsichtigen haben damit schon begonnen.

Sechs Jahre bleiben noch, dann wird es richtig eng. „2018 werden wir den höchsten Nettoverlust an Arbeitnehmern haben, die dann in die Rente gehen“, sagt Rainer Thiehoff, geschäftsführender Vorstand des ddn – Das Demographie Netzwerk.<sup>1</sup> Für ältere Arbeitnehmer brechen deshalb gute Zeiten an. Bislang häufig aufs Abstellgleis geschoben, rücken sie zunehmend ins Zentrum der Personalarbeit. Denn immer mehr Firmen erkennen, dass es sinnvoller ist, die schon vorhandenen Fachkräfte besser zu fördern und länger im Betrieb zu halten statt, oft vergeblich, nach jungen Mitarbeitern zu fahnden. Natürlich brauchen Unternehmen beides: frisches Talent aus der Schule oder dem Studium, aber eben auch die grauen Köpfe, in denen jahrzehntelanges Fachwissen abgespeichert ist.

### Alt – verbraucht – nicht mehr gebraucht?

Der demographische Wandel ist keinesfalls die große Katastrophe, als die er so oft gezeichnet wird. Denn viele Mythen über ältere Mitarbeiter sind schlichtweg falsch. Weder geht ihre Produktivität zurück noch ihre kognitiven Fähigkeiten. Körperliche Beeinträchtigungen sind nicht ganz von der Hand zu weisen, können aber mit klugen Strategien so angegangen werden, dass die gesamte Belegschaft am Ende gesünder und produktiver wird. Das zeigen nicht nur die jüngsten Forschungen zu diesem Thema, sondern auch die konkreten Erfahrungen aller innovativen Unternehmen, die bereits seit einigen Jahren mit dem demographischen Wandel umgehen.

Vor jedem konkreten Demographieprojekt aber muss sich ein Bewusst-

## Entscheidend ist das **ALTERSBILD** des jeweiligen Unternehmens und seiner Führungsetage.

seinswandel in den Firmen und vor allem bei der Firmenleitung vollziehen. Das entscheidende Erfolgskriterium für alle Demographiestrategien ist das Altersbild des jeweiligen Unternehmens und seiner Führungsetage.

Leider haben nicht nur Führungskräfte ein negatives Bild vom Altern, sondern auch die Arbeitnehmer selbst. „Ältere haben ein sehr geringes Selbstwertgefühl. Sie wissen, was sie mit 20 konnten und jetzt nicht mehr können. Aber sie wissen nicht, was sie jetzt Neues können“, sagt Rudolf Kast<sup>2</sup>, der frühere Personalchef der vielfach für ihre Demographiekonzepte ausgezeichneten Sick AG. Weil der Sensorenhersteller im Schwarzwald aufgrund seiner Lage fern den Wirtschaftszentren Süddeutschlands schwer Fachkräfte findet, hat er schon vor Jahren begonnen, sich auf die Alterung der Belegschaft einzustellen. Heute sind die Älteren bei der Sick AG nicht nur selbstverständlicher Bestandteil des Unternehmens, sondern sich auch ihrer ganz besonderen Stärken, nämlich dem Erfahrungswissen eines langen Arbeitslebens, der überlegten Reaktion auch in Stresssituationen und der anhaltenden Kreativität für Lösungen, die nicht in Lehrbüchern zu finden sind, sehr wohl bewusst.

„Es geht um neue Denkmuster“, sagt ddn-Vorstand Thiehoff. Bei einem großen Automobilhersteller beispielsweise

hätten sich der Produktionsleiter und der Betriebsarzt zusammengetan. Sie wollten Bedingungen schaffen, wie sie in dem Werk im Jahr 2018 herrschen werden, wenn der Altersschnitt von 39 auf 47 Jahre gestiegen ist. Nach ausführlichen Diskussionen mit den betroffenen Mitarbeitern stellten sie fest, dass wenige Änderungen schon ausreichten, um die Arbeitsbedingungen am Montagabend altersgerechter zu machen. Die Änderungen haben weniger als 20.000 Euro gekostet, doch der Effekt war enorm, die Produktivität verbesserte sich spürbar. „Sehr oft sind diese Änderungen gar nicht so kostspielig“, sagt Rainer Thiehoff, „denn im Kern geht es um etwas anderes. Wir müssen unser Bild vom Alter ändern.“ So lernen Ältere ganz genauso gut Neues wie Jüngere, aber sie tun das viel zielgerichteter. Dementsprechend müssen Weiterbildungsveranstaltungen anders aufgebaut werden. Auch die Legende, dass Ältere öfter krank sind, stimmt nicht. Ganz im Gegenteil, sie sind weniger krank, dafür dann aber durchschnittlich länger als Jüngere.

Kein Bereich der Personalpolitik wird sich so stark ändern wie der Umgang mit älteren Mitarbeitern. Schon in wenigen Jahren wird es keine Frage mehr sein, dass Arbeitnehmer bis weit ins sechste Lebensjahrzehnt geschult und fortgebildet werden. Altersgemischte Teams werden normal sein. Ältere werden gebraucht. Und dieses „gebraucht Werden“ ist ein Paradigmenwechsel, dessen Bedeutung man kaum überschätzen kann. Er löst ein Vierteljahrhundert ab, in dem der ältere Arbeitnehmer in der Politik, der Wirtschaft und den Medien als ersetzbar, nicht belastbar und verbraucht beschrieben wurde. Diese Abwertung menschlicher

Leistungsfähigkeit ist noch weit schlimmer als die immens hohen Kosten, die uns die fatale Frühverrentungspolitik seit Ende der 1980er-Jahre beschert hat.

### Mit 50 noch einmal aufbrechen

Noch gibt es nur wenige Unternehmen, die offensiv Angebote für ihre älter werdende Belegschaft machen. Noch seltener gibt es Vordenker, die ganz konsequente Schlüsse aus der weit längeren Lebensspanne des Menschen ziehen. Eine davon ist Laura L. Carstensen, die Leiterin des Center on Longevity (Zentrum für langes Leben) der Stanford University in Kalifornien. „Wir sollten unsere Leben so planen, dass die Menschen mit 50 noch einmal aufbrechen.“

### Die Personalpolitik wird sich die **ABWERTUNG** menschlicher Leistungsfähigkeit im Alter nicht mehr leisten können.

Sehen Sie es als ein 50:50-Modell“, schreibt sie in ihrem Buch „A Long Bright Future“. Die ersten 50 Jahre eigneten wir uns „eine Fülle an Wissen und sozialem Know-how an, um es die nächsten 50 Jahre an unsere Umgebung und die Gesellschaft zurückzugeben“<sup>3</sup>. Für die Psychologin ist das „eine radikale Abwendung von dem alten Lebensplan, der alles nach 50 als Abstieg und Niedergang sieht“. Sie plädiert leidenschaftlich für ein neues Modell der Lebensspannen: „In diesem neuen Skript wird es ab 50 erst richtig interessant und man kommt in eine Phase, in der man wirklich etwas beitragen kann, sei es in der Familie, bei der Arbeit oder in der Gesellschaft.“<sup>4</sup> Dafür aber brauchen wir ein radikal neues Bild vom Altern und

ein neues Drehbuch für unser Leben. „Als Gesellschaft haben wir keine Vorstellung davon, wie sich ein glücklicher, gesunder Hundertjähriger fühlt. Niemand hat ein Konzept dafür, was es bedeutet, wenn sich die Zeit des Ruhestandes über 40 Jahre hinzieht“, argumentiert die End-Fünfzigerin. Lebensabschnitte sind für sie „soziale Konstrukte, keine absoluten Realitäten“<sup>5</sup>.

Auch ddn-Vorstand Thiehoff denkt schon weit über den derzeitigen Fachkräftemangel hinaus. Ihm geht es um ein Arbeitsleben, das so abwechslungsreich ist, dass die Menschen sich gerne neuen Herausforderungen stellen: „Nehmen wir den Dachdecker alter Schule, der so gern von Politikern bemüht wird, wenn es um die Unmöglichkeit geht, länger zu arbeiten“, sagt Thiehoff. Was aber, wenn dieser Dachdecker mit 30 die Möglichkeit hat, mal einen Monat in der öffentlichen Verwaltung zu hospitieren, um sie kennenzulernen. Und mit 40 mal einen Gastmonat bei einer befreundeten Firma im Ausland macht. Wäre es dann nicht viel leichter, mit 50 darüber nachzudenken, zum regionalen Baumarkt zu wechseln und dort weiterzuarbeiten, statt sich auf den Dächern abzumühen? Noch sind nur wenige Betriebe so weitsichtig, eine derart vorausschauende Personalpolitik zu machen. Wenn Firmen über die Alterung nachdenken, starten sie in der Re-

### Die Betriebe brauchen neben dem Altersmanagement auch eine **VORAUSSCHAUENDE** Personalpolitik.

gel mit der Gesundheitsvorsorge ihrer Mitarbeiter.

Eines der umfassendsten Experimente, das derzeit in einem deutschen Großunternehmen in Sachen Prävention läuft, findet beim Kraftwerksbauer und -betreiber Evonik STEAG GmbH in Essen statt. Über 2000 Mitarbeiter wurden dort bereits ausführlich über ihren Gesundheitszustand befragt. Die vom Betriebsrat geförderte und unterstützte Aktion führte dann zu einer Vielzahl von Angeboten für die Mitarbeiter, mit denen sie ihren Gesundheitszustand verbessern können. Viele der Evonik-Mitarbeiter im Kraftwerk müssen körperlich hart arbeiten. Ziel der Aktion ist es, sie in die Lage zu versetzen, länger gesund zu arbeiten. „Unser Altersschnitt in einigen wichtigen Kraftwerksbereichen ist bereits 49 Jahre“, sagt Wilhelm Loick<sup>6</sup>, Bereichsleiter HR Prozesse (Human Resources / Personal Prozesse). Er ist zuversichtlich, dass es mit den jetzt eingeleiteten Maßnahmen möglich sein wird, „dass unsere Mitarbeiter in zehn Jahren problemlos bis zum Alter von 63 oder 64 Jahren auch die harte körperliche Arbeit im Kraftwerk schaffen“.

Langfristige Individuelle Förderung der Eigenverantwortung (LIFE) heißt das 2004/2005 gestartete Programm. Die Rückmeldungen sind positiv. 80 % der Mitarbeiter in den ersten Pilotprojekten berichteten, dass die Maßnahmen ihnen helfen würden, ihren Job besser zu machen. In einem weiteren Projekt wurden zwanzig stark übergewichtige Mitarbeiter mit einem Body-Mass-Index von über 30 über drei Monate beim Abnehmen gecoacht. „Alle zwanzig Teilnehmer haben durchgehalten und in der Spitze bis zu 22 Kilogramm abgenommen“, freut sich Loick. Alle Mitarbeiter der Evonik können das

Programm nutzen. Auch besondere Bonbons wie eine Präventionswoche an einem landschaftlich reizvollen Ort im Allgäu können nun von jedem in Anspruch genommen werden. Zwischen

**Derzeit bedeutet Altersmanagement meist GESUNDHEITSFÖRDERUNG.**

1.300 und 1.400 Euro leistet das Unternehmen dabei für Unterbringung und Seminarkosten. Der Mitarbeiter bringt die Urlaubstage ein und zahlt die Reisekosten. 800 Mitarbeiter haben das Angebot in den vergangenen drei Jahren bereits genutzt.

Dass sich Gesundheitsfürsorge auszahlt, ist in kleineren Betrieben leichter zu erkennen. Der Gummersbacher Handwerksmeister Klaus Brandenburg<sup>7</sup> erzählt inzwischen mit einem Schmunzeln davon: „Meine Männer haben sich restlos überschätzt“, erinnert sich der Parkettleger an das Aha-Erlebnis in seinem Betrieb Fußboden-Brandenburg. Mit seinen fünf Mitarbeitern war er im Trainingszentrum des mehrfachen Deutschen Meisters im Handball, dem VfL Gummersbach. Nun wurde ein Parkettleger nach dem anderen mit der Tergumed-Methode vermessen. Dabei werden an eigens entwickelten Geräten in einer Eingangsanalyse die verschiedenen Muskelgruppen des Rumpfes auf Kraftdefizite und Ungleichgewichte getestet. Brandenburgs Truppe war zuversichtlich: So starke Kerle wie sie, die täglich Fußböden legen, Schweres

schleppen und richtig rackern – das musste doch auf jeden Fall Muskeln geben.

Muskeln hatten die Parkettleger. Aber nicht an den Stellen, wo es dem Rücken nützt. „Die Bauchmuskulatur war bei allen prima, aber der Rücken war schwach“, erzählt Firmenchef Brandenburg über den Moment der Wahrheit. Er nutzte den Schock, den die Messung auslöste, um seine Mitarbeiter für ein einjähriges Rückentraining zu gewinnen. Gleichzeitig durchforstete der Inhaber von Fußboden-Brandenburg seinen Betrieb nach Hebefallen. Neue Hebehilfen wurden angeschafft, ein Hochregallager angelegt, ein Kurbelrollwagenheber und ein Gabelstapler mit Dorn angeschafft. Auf Werkzeugkisten und in den Toiletten kleben inzwischen Hinweise, wie man richtig schwere Lasten hebt. Dass seine Mitarbeiter 25 Kilo schwere Säcke mit Spachtelmasse tragen müssen, kann Klaus Brandenburg natürlich nicht verhindern. Wer dies aber noch immer so tut, dass es den Rücken über Gebühr belastet, bekommt inzwischen einen „Lastesel“-Aufkleber hinten auf seinen Lieferwagen gepappt – und muss ein Frühstück für alle ausgeben.

Diese Sorge für die Mitarbeiter spricht sich schnell herum und hilft gerade in Branchen mit Fachkräftemangel, gute Mitarbeiter zu finden und langfristig, auch in einem höheren Alter, zu binden. Wie in den Kindertagesstätten der Havel-Kids in Berlin und Brandenburg. Dort kommt alle zwei Wochen vor Arbeitsbeginn ein Personal Trainer ins Haus. „Wir haben in jeder unserer Kindertagesstätten einen Bewegungsraum, der bietet sich für die Übungen an“, erzählt Barbara Mütter-Zwiese<sup>8</sup>, Geschäftsführerin der Havel-Kids Kinderbetreuung GmbH in Gatow. 2009 star-

tete das Angebot und wurde von Anfang an begeistert aufgenommen. „Die Kollegen sahen das auch als Privileg, was sie gegenüber anderen in der Branche auszeichnet“, weiß Mütter-Zwiese.

Um wie viel attraktiver ein Unternehmen ist, das seine Mitarbeiter wertschätzt, zeigt auch das Beispiel des Maschinenbauers Trumpf im schwäbischen Ditzingen. Dort wollte ein Software-Ingenieur eine viermonatige Auszeit beantragen, um in Mexiko Motorrad zu fahren.<sup>9</sup> Sein Vorgesetzter lehnte kategorisch ab und sagte dem Ingenieur, er sei unabhkömmlich. Doch der Motorrad-Fan wollte das nicht akzeptieren. Der Streit ging bis zur Geschäftsführung des global tätigen Familienunternehmens. Firmenchefin Nicola Leibinger-Kammüller ist bekannt dafür, dass sie pragmatisch und unerschrocken entscheidet. „Anspruchsvolle Arbeitnehmer ha-

**Attraktive und individualisierte ARBEITSBEDINGUNGEN helfen gegen den Fachkräftemangel und haben Bindungsfunktion.**

ben immer auch individuelle Bedürfnisse“, sagte sie der FAZ. Seit Juli 2011 können die 2500 Mitarbeiter ihre Arbeitszeit deshalb aus drei Bausteinen zusammensetzen: einer Basisarbeitszeit, die als Referenz dient, einer Wahlarbeitszeit für die jeweils folgenden zwei Kalenderjahre und zusätzlichen Möglichkeiten für wochen- oder monatelange ununterbrochene Auszeiten, also Sabbaticals. Die Firmenchefin selbst wirbt dafür, dass eine Reduzierung der Arbeitszeit nicht karriereschädlich wirkt: „Eine Führungskraft muss nicht zwingend 40 Stunden arbeiten“, sagt sie.

„Ich hab sie lieber 25 Stunden zufrieden als 40 unzufrieden – oder gar überhaupt nicht mehr.“

Auch bei Trumpf hat die neue Regelung stark mit der Schwierigkeit zu tun, gute Fachkräfte zu finden. Im Herbst 2011 waren 200 Stellen offen. Das Unternehmen konkurriert im Raum Stuttgart mit vielen potenziell attraktiven Arbeitgebern wie Daimler oder Bosch. Die Arbeitslosenquote liegt in der Region seit einiger Zeit bereits unter 4 %, ist also auf Vollbeschäftigungsniveau.<sup>10</sup> Die neuen Arbeitszeitregeln, aber auch die Ernsthafte, mit der sie umgesetzt wurden, haben sich für das Unternehmen mehr als ausgezahlt. Die Bewerbungen haben um 50 % zugenommen. Viele Bewerber beziehen sich ausdrücklich auf die flexiblen Arbeitszeitregeln und nennen das als Grund für ihre Bewerbung. „Ich bin überwältigt von der Resonanz“, zitiert die FAZ Personalchef Gerhard Rübling.

Natürlich machen die neuen Regeln Arbeit, vor allem bei der Schichtplanung. Doch Rübling hält sie für beherrschbar. So können sich Mitarbeiter nun beispielsweise auch dafür entscheiden, freitags nie zu arbeiten. „Ich habe mir das eigens in der Produktion noch mal erklären lassen – das ist kein Problem“, sagt der Personalchef. Wichtig ist ihm auch, dass keinerlei Unterschied gemacht wird, wofür der Mitarbeiter die freie Zeit will. In einem Werk von Trumpf auf der eher ländlich geprägten Schwäbischen Alb arbeiten beispielsweise viele Mitarbeiter, die zuhause noch eine Nebenerwerbslandwirtschaft haben. Sie können nun Arbeitszeit ansparen und dann im Sommer oder Herbst mehrwöchige Auszeiten nehmen, um die Ernte einzufahren oder auf die Jagd zu gehen.

Vordenker wie Trumpf verändern die Art und Weise, wie wir in den nächsten Jahrzehnten arbeiten werden. Sie tun das nicht aus Altruismus, sondern aus Kalkül. Schon heute haben sie Probleme damit, gute Fachkräfte zu finden. Und weil die Personalchefs – oder noch besser die Vorstandsvorsitzenden selbst – die demographischen Daten des Landes lesen können, wissen sie, dass sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Deshalb gewinnt der im Konkurrenzkampf um Talente, der heute schon das tut, was die anderen erst morgen – und dann oft aus der Not getrieben – beginnen. Und echte Visionäre wie Harald Krüger, der frühere Personalchef der BMW AG<sup>11</sup>, haben dabei nicht nur Deutschland, sondern die vielen Ländern im Blick, die in den nächsten Jahrzehnten ebenfalls drastisch altern: „Das Thema Demographiemangement könnte ein Exportschlager werden.“

#### Was die Politik nun tun muss

Für die Politik hält dieser Wandel einiges an Aufgaben bereit. Mit die wichtigsten sind flexible Rentenzugänge. So schlägt die EU-Kommission in ihrem Weißbuch Rente vor, den Rentenbeginn künftig automatisch an die steigende Lebenserwartung zu koppeln.<sup>12</sup> Dies könne dazu beitragen, „die Balance zwischen den Arbeitsjahren und den Rentenjahren zu stabilisieren“, wie es in Berichten über das Weißbuch heißt. Das Vorpreschen der EU-Kommission ist primär finanziell getrieben. Rund die Hälfte der zusätzlichen Kosten durch die Alterung könne so eingespart werden: „Das ist von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit.“

Dänemark hat bereits beschlossen, was die EU-Kommission in ihrem

Weißbuch empfiehlt. Dort wird zuerst das gesetzliche Rentenalter zwischen den Jahren 2024 und 2027 in Halbjahresschritten von 65 auf 67 Jahre erhöht. Die Dänen starten damit später in ihre Rente mit 67 als hierzulande, sind aber schneller am Ziel. Bei uns wird die Regelaltersgrenze von 67 erst im Jahr 2029 erreicht und betrifft dann den Geburts-

**In Dänemark ist das Renteneintrittsalter an die steigende Lebenserwartung **GEKOPPELT**.**

jahrgang 1964. Die Dänen richten ihr Rentensystem danach an einer durchschnittlichen Rentenbezugszeit von 14,5 Jahren aus. Steigt also die Lebenserwartung, steigt auch das Renteneintrittsalter – und zwar automatisch. Im Jahr 2015 soll dieses System starten und würde dann erstmals im Jahr 2030 umgesetzt.<sup>13</sup> Jeder, der heute arbeitet, hat also mindestens 15 Jahre Zeit, um sich darauf einzustellen, wann er regulär in Rente gehen kann. Ein 1974 geborener Däne wird nach der jetzigen Vorausschau dann im Jahr 2045 mit 71 Jahren in Rente gehen. Wer im Jahr 1988 geboren wurde, verabschiedet sich voraussichtlich im Jahr 2060 mit 72,5 Jahren in den Ruhestand. Mit einer ähnlichen Begründung hat der schwedische Ministerpräsident Fredrik Reinfeldt Anfang Februar 2012 die „Rente mit 75“ gefordert. Wie zu erwarten, hat er damit einen Sturm der Empörung ausgelöst. Denn die Rentende-

batte ist heutzutage fast ausschließlich eine Verlustdebatte. Weil die Arbeit im Alter meist keinen Spaß macht und nicht als sinnstiftend empfunden wird, kämpfen Ältere mit Zähnen und Klauen um jedes Jahr, das sie früher in Rente gehen können.

So sind wir mitten im Teufelskreis: Unternehmen verbessern die Arbeitsbedingungen der Älteren nicht, weil sie ihre hartnäckigen Vorurteile über die angeblich mangelnde Leistungsfähigkeit der Älteren nicht loswerden. Also suchen Ältere ihr Heil im angeblichen Rentenparadies, das sich nach einigen Jahren des Herumreisens und der Hausreparaturen oft genug als tödlich langweilige Hölle des Nichtstuns entpuppt. Dann aber ist es oft wirklich zu spät, noch einmal etwas Neues anzufangen, was Sinne, Körper und Geist anregt. Mindestens ebenso wichtig wie der finanzielle Aspekt der Rentendebatte sind mittelfristig aber auch die Mentalitätsänderungen, die durch derartige regulatorische Eingriffe ausgelöst werden. Dazu muss die Rentendebatte aber von einer Verlustdiskussion auf eine Gewinndiskussion umgestellt werden, nämlich dass es gut ist, dass wir länger arbeiten können, weil uns die Arbeit Sinn und Bestätigung gibt und sie uns dabei hilft, besser und gesünder alt zu werden.

Auch wenn die Regierung die Frühverrentung in den vergangenen Jahren nach und nach zurückgefahren hat, gibt es noch etliche Regeln, die nicht zu längerem Arbeiten einladen. So wird die bisherige Altersteilzeitregelung nur in den seltensten Fällen dazu genutzt, einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu schaffen. Fast immer handelt es sich um ein Blockmodell, bei dem bis zu einem gewissen Punkt voll gearbeitet

wird. Danach wird die Arbeitszeit auf Null reduziert, aber Lohn und Gehalt laufen weiter. Alternativ sehen die Rentenregeln eine so genannte Teilrente vor. Dabei können Arbeitnehmer ab 63 Jahren entscheiden, ob sie ein Drittel, die Hälfte oder zwei Drittel der Rente antreten und gleichzeitig weiterarbeiten. Doch diese Regel ist mit den möglichen Hinzuverdienstgrenzen so kompliziert und bürokratisch, dass gerade mal 3000 oder 0,02 %<sup>14</sup> aller Rentner sie nutzen.

### Zukunft und Chancen liegen in der vollständigen FLEXIBILISIERUNG der Altersgrenzen.

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen will die Teilrente deshalb ab dem Jahr 2013 in eine Kombi-Rente umwandeln und flexibilisieren. Dennoch wäre die Kombi-Rente wohl nur ein Schritt hin zur vollständigen Flexibilisierung der Altersgrenzen wie sie beispielsweise von Leyens Vorgänger Franz Müntefering gefordert wird. „Die starren Altersgrenzen sind ein Produkt der alten Industriegesellschaft mit ihren standardisierten Arbeitsprozessen“, sagt der Erfinder der „Rente mit 67“<sup>15</sup>. Wo sie aufgegeben werden, blühen neue Formen der Arbeit und wächst die Wertschätzung der Älteren. So haben Dänemark und Schweden ihre Rentengesetze auf den Kopf gestellt und damit ausgezeichnete Erfahrungen gemacht. Ab dem 60. Lebensjahr wird dort eine stark verringerte Teilrente gezahlt. Jedes Jahr, das der Beschäftigte länger arbeitet, erhöht sich die Rente. „Das Alter, in dem ein Ausscheiden möglich ist, hat wenig Bedeutung für den tatsächlichen Ab-

schied vom Job, für die allermeisten Arbeitnehmer ist es nur eine Größe zur Berechnung des Alterseinkommens vom Staat“, schreibt die Wirtschaftsjournalistin Elisabeth Niejahr<sup>16</sup>. Darin liegen viel mehr Chancen als auf den ersten Blick offensichtlich sind. Ein fixes „Enddatum“ für das persönliche Arbeitsleben gibt es nicht mehr. Jeder kann jedes Jahr neu entscheiden, wie lange er weiter im Beruf bleiben will. Die Konsequenzen wären enorm. Für Unternehmen wäre es viel attraktiver, auch Ältere noch weiterzubilden. Die Arbeitnehmer würden eine Fülle neuer Handlungsoptionen gewinnen und bekämen von der Öffentlichkeit die Ermunterung, auch jenseits der 50 noch mal richtig durchzustarten. ///



#### **/// MARGARET HECKEL**

**ist Autorin des Bestsellers „So regiert die Kanzlerin“. In der Reportage über Angela Merkel verarbeitete die Volkswirtin ihre langjährige Erfahrung als Politikjournalistin, zuletzt als Politikchefin der „Welt“, „Welt am Sonntag“ und „Berliner Morgenpost“. Zuvor leitete sie das Politikressort der „Financial Times Deutschland“. Seit 2009 konzentriert sich Heckel auf den demographischen Wandel. Im Mai 2012 ist ihr Buch „Midlife-Boomer: Warum es nie spannender war, älter zu werden“ in der edition Körber-Stiftung erschienen. Der Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch mit freundlicher Genehmigung des Verlages**

#### **Anmerkungen**

- <sup>1</sup> Gespräch mit Thiehoff, Juli 2011, [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)
- <sup>2</sup> Gespräch mit Kast im August 2011.
- <sup>3</sup> Carstensen, Laura L.: A Long Bright Future, 2009, E-Book-Version, S.70/Pos. 975. Wenn nicht anders angegeben, stammen alle Übersetzungen aus englischsprachigen Büchern oder Quellen von der Autorin.
- <sup>4</sup> Ebd.
- <sup>5</sup> Ebd.
- <sup>6</sup> Telefonat im Frühjahr 2011.
- <sup>7</sup> Alle Zitate basierend auf einem Telefonat im Frühjahr 2011.
- <sup>8</sup> Alle Zitate folgen einem Telefonat im Frühjahr 2011
- <sup>9</sup> Preuß, Susanne: Freitags ist sie nie da, in: FAZ, 2.9.2011, S. 20.
- <sup>10</sup> Nach einer Faustformel entsprechen Arbeitslosenquoten von unter 4 % einer Arbeitsmarktlage, in der Vollbeschäftigung herrscht. Denn es gibt immer einen gewissen Anteil an Menschen, die im Jobwechsel begriffen sind oder beispielsweise nur kurz arbeitslos gemeldet sind, weil sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben und auf den Beginn ihrer neuen Tätigkeit warten.
- <sup>11</sup> Zitiert in: FAZ, 11.12.2010, <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/bmw-personalvorstand-krueger-mehr-frauen-in-die-oberen-fuehrungsetagen-1572120.html>
- <sup>12</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article13858608/EU-will-Rentenalter-an-Lebenserwartung-koppeln.html> (Zugriff: 12. März 2012).
- <sup>13</sup> Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage: Herausforderungen des demographischen Wandels, Mai 2011, S. 195, Kasten 12, [http://www.sachverstaendigenratwirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise\\_2011-demografischer-wandel.pdf](http://www.sachverstaendigenratwirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise_2011-demografischer-wandel.pdf) (Zugriff: 12. März 2012).
- <sup>14</sup> Marschall, Birgit: Bundesregierung führt 2013 die Kombi-Rente ein, in: Rheinische Post, 15.2.2012, URL: <http://www.rp-online.de/politik/deutschland/bundesregierung-fuehrt-2013-kombi-rente-ein-1.2713587> (Zugang: 13. März 2012)
- <sup>15</sup> Niejahr, Elisabeth: Lasst uns länger arbeiten!, in: Die Zeit, 26.5.2011, URL: [www.zeit.de/2011/22/Zwangsberentung](http://www.zeit.de/2011/22/Zwangsberentung)
- <sup>16</sup> Ebd.



/// Lösungswege für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

## PFLEGE ALS NEUE HERAUSFORDERUNG DER ARBEITSWELT

**ROBERT ZIMMERER** /// Die Komplexität eines Pflegefalls in der Familie stellt Angehörige vor große Herausforderungen. Die demographische Veränderung in unserer Gesellschaft verstärkt die Bedarfssituationen bei zukünftigen Pflegefällen. Da viele betroffene Angehörige im aktiven Berufsleben stehen, entsteht eine oft plötzlich eintretende, in jedem Fall aber psychisch und physisch starke Belastung für alle Beteiligten im familiären und beruflichen Umfeld.

### Ausgangssituation

Zum 1.1.2012 wurde die „Familienpflegezeit“ gesetzlich eingeführt. Am 1.1.2013 wird voraussichtlich eine nächste Reform der gesetzlichen Pflegepflichtversicherung unter Einbezug einer neuen Form der staatlich geförderten freiwilligen Pflegezusatzversicherung in Kraft treten. Die darin enthaltenen Bestimmungen sollen die Leistungsfähigkeit des staatlichen Versorgungssystems und die Vereinbarkeit von

Beruf und Pflege verbessern. Jeder Schritt zur Optimierung dieser gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Herausforderung ist wichtig. Es ist natürlich, dass es bei komplexen Aufgabenstellungen dieser Art unterschiedliche Auffassungen über Lösungen gibt. Lösungen müssen auf den konkreten Bedarf ausgerichtet sein und schon da gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen von Vertretern der Parteien, Ministerien, Verbänden, gesetzlichen und privaten Versicherern, Wissenschaft und freien Experten. In den im Mai und Juni 2012 durchgeführten öffentlichen Anhörungen des Bundestagsausschusses Gesundheit<sup>1</sup> zu den Reformvorhaben der Bundesregierung zum 1.1.2013 wurde dies offensichtlich.

Seit März 2012 – parallel zu den bereits umgesetzten bzw. diskutierten und noch einzuführenden gesetzlichen

Deutschland weist jährlich  
ca. 2,3 Mio. Pflegefälle aus.



Maßnahmen – tagt ein durch den Bundesgesundheitsminister eingesetzter Expertenrat zur Ausgestaltung eines neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs.<sup>2</sup> Ziel ist ein gerechteres Pflegesystem, das auf Basis eines angepassten Pflegebegriffs auch Herausforderungen der Zukunft lösen kann. Dazu gehören die derzeit noch zu wenig berücksichtigten – aber gleichzeitig zunehmenden – betreuungsintensiven Demenzfälle und die bestehende Einteilung der Pflegestufen.

Abgesehen von den politischen Bemühungen gibt es weitere Handlungsfelder in der Vielschichtigkeit des Themas Pflege. Wer in Internet-Suchmaschinen den Begriff „Pflegebedürftigkeit“ eingibt, findet über 800.000 Ergebnisse.<sup>3</sup> Zum Begriff „Patientenverfügung“ sind es fast 400.000 Ergebnisse.<sup>4</sup> Es gibt also genug Informationen, aber die schnelle Informationsselektion zu den individuellen Anforderungen und Handlungsfeldern durch den von Pflege Betroffenen bzw. seinen Angehörigen ist langwierig und für die in aller Regel fachlich unbedarften Personen nicht zu leisten. Hinzu kommt die psychische Ausnahmesituation bei oft plötzlich eintretenden Pflegesituationen, die rationales Handeln kaum möglich macht. Sollte der vom Pflegefall Betroffene Leiter/-in eines Unternehmens sein, weitet sich die Betroffenheit von der Familie in die zusätzlich vielschichtige und regelungsintensive Unternehmenssphäre aus.

Gerade Angehörige von zu pflegenden Personen sind neben der ohnehin schon mehr als angespannten Situation des Pflegefalls – je nach Lebensphase und gesellschaftlicher Position – mit den „normalen“ Herausforderungen des Lebens (Beruf, Ehe / Lebenspartnerschaft, Kindererziehung, Gesundheit, finanzielle Sicherheit usw.) gefordert.

### Bei Eintritt eines Pflegefalls sind die Angehörigen auf gute **BERATUNG** angewiesen.

Jetzt auch noch ein Pflegefall im engsten Familienkreis – wenn man Glück im Unglück hat, dann kommen nicht mehrere Themen gleichzeitig ...

Es gibt also genug Informationen. Aber selbst wenn die richtigen Informationen gefunden sind, bleibt eine hohe Unsicherheit, ob die daraus abgeleiteten Maßnahmen wirklich dem Wohle des zu pflegenden Menschen und seiner Angehörigen entsprechen und auch die vielen Vorschriften und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Expertenrat ist auch hier gut und natürlich teuer!

#### **Recht**

Im Rahmen des Pflegefalls sind viele Rechtsthemen zu klären. Leider besteht das Dilemma, dass viele Regelungen in gesunden Tagen zu treffen wären, aber oft nicht vorgenommen werden. Dabei ist die individuelle Vorbereitung durch den zukünftig eventuell zu Pflegenden der Ausgangspunkt. Auch die laienhafte Herangehensweise an die Fragestellungen ohne Unterstützung von juristischen Experten ist weit verbreitet. Es regiert das Verdrängen! Themen wie Patientenverfügung, Betreuungsverfügung, diverse weitere Vollmachten (Konten, Vertretungsregelungen im Unternehmen usw.) stehen zur Festlegung und laufenden Überprüfung an. Sie ermöglichen es, neben dem im Pflegefall direkt betroffenen Menschen auch sei-

nen Angehörigen, nach klaren Anweisungen zu handeln. Nicht zuletzt auch behandelnden Ärzten geben klare und juristisch-rechtssichere Anweisungen einen Rahmen, der Interessenskonflikte weitgehend ausschließt. So individuell wie das einzelne Leben, sind auch die Regelungen individuell und es ist in jedem Fall juristischer Rat durch Anwalt und / oder Notar notwendig. Der Einbezug von Themen des Elternunterhalts, Rückforderung von Sozialleistungen und das weite Feld „Erben und Schenken“ nimmt ggf. Einfluss auf die Vorbereitungen. Dabei ist es unabdingbar, dass dies generationsübergreifend geschieht. Denn Pflege ist ein generationsübergreifendes Thema!

### Rechtzeitig erstellte **PATIENTEN-VERFÜGUNGEN** ermöglichen es den Angehörigen und den Ärzten, nach klaren Anweisungen zu agieren.

#### **Medizin**

Bei der rechtlichen Regelung müssen auch medizinische Tatsachen definiert werden. Was ist z. B. eine lebenserhaltende Maßnahme? Laien-Bewertungen helfen hier nicht weiter. Ärztliche Aufklärung und Beratung ist bei der Definition in rechtlich wirksamen Regelungen unumgänglich. In der Ausnahmesituation – sozusagen neben dem Bett des Pflegefalls – über die Durchsetzung unzureichend getroffener Regelungen streiten zu müssen, ist für alle Beteiligten alles andere als menschenwürdig.

Im Pflegefall ist es dann die medizinische Bewertung im Rahmen der Pflegefall-Einstufung nach Regelungen der Sozialgesetzgebung. Die Durchführung der Einstufung erfolgt für gesetzlich

Versicherte durch den Medizinischen Dienst und bei privat Versicherten durch MedicProof. Die Prüfungen, die vor Ort durch Mitarbeiter dieser Versicherungsdienstleister durchgeführt werden, haben oft hohe medizinische Komplexität und überfordern Angehörige regelmäßig. Auch die Bestätigung bzw. Veränderung von Pflegestufen ist regelmäßige Angelegenheit mit hohem medizinischem Hintergrund. Die vielfach vertraute ärztliche Betreuung durch Haus- und Fachärzte des zu Pflegenden hat hier bei unterschiedlicher Auffassung von Einstufenden und Angehörigen nur sehr begrenzten Einfluss. Die Entscheidungen werden durch die Dienstleister getroffen und hier werden schließlich knappe Versichertengelder verteilt.

#### **Familie**

Die Familie ist ein höchst schützenswertes Gut. Das definiert schon Artikel 6 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland. Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen war und wird das System Familie massiver Veränderung ausgesetzt. In nur noch knapp 2 % der ca. 40 Mio. Haushalte in Deutschland leben drei oder mehr Generationen.<sup>5</sup> Durch die Veränderungen in Familienplanung, Ausbildungs- und Berufsbiographien ist die klassische Betreuungssituation Kinder pflegen Eltern / Großeltern kaum mehr gegeben. Gerade in

### Die **EINSTUFUNG** des Patienten erfolgt durch den Medizinischen Dienst nach drei Pflegestufen.



Bildnachweis: Jeanette Dietl / Fotolia.com

**Eine Patientenverfügung regelt, was medizinisch unternommen werden soll, wenn man selbst entscheidungsunfähig geworden ist.**

ländlichen Räumen ist durch den Wegzug der jüngeren Menschen in teilweise weit entfernte Ballungsräume – besonders in den neuen Bundesländern – der Pflegenotstand aus familiären Ressourcen vorprogrammiert. Die Dominanz von weiblichen Angehörigen, die für die Pflege von Eltern – oft auch von Schwiegereltern – in den vergangenen Jahrzehnten höchstes Engagement bewiesen haben, wird sich ebenfalls ändern. Frauen sind heute in vielen Fällen in völlig anderen Ausbildungs- und Berufsbiographien. Durch diese Entwicklung erfolgt die Familiengründung deutlich später. Es wird immer wahrscheinlicher,

dass Eltern noch mitten in der Kindererziehung stecken und bereits Pflegefälle der Großeltern eintreten. Wo keine Familiengründung erfolgt und der Single-Haushalt immer mehr zur Regel wird, gibt es kein Familienmitglied, das im Pflegefall in unmittelbarer Nähe und mit ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Pflege antritt. Im Jahr 2011 lebte bereits jede fünfte Person in Deutschland alleine im Haushalt.<sup>6</sup> Alle vorgenannten Veränderungen führen zu einer völlig neuen Bedarfssituation durch professionelle und damit kostenintensive Pflegebetreuung.

Bei Eintritt eines Pflegefalls sind

selbst bei vorhandenen familiären Strukturen die Belastungen erheblich. Das Zusammenleben von Alt und Jung ist bekanntermaßen nicht frei von Spannungen. Das gilt schon für Gesunde. Im Pflegefall ergibt sich ein deutlich höheres Spannungspotenzial in der Beziehung zwischen dem zu pflegenden Menschen und den pflegenden Angehörigen. Im Demenzfall ist die Situation noch belastender und sollten auch noch Störungen des „normalen“ Lebens bei pflegenden Angehörigen (Gesundheit, Familie, Beruf etc.) dazukommen, wird es eng. Burnout ist kein Alleinstellungsmerkmal von Berufstätigen. Inzwischen ist die totale Überforderung von Töchtern und Söhnen in der Pflegesituation für Eltern ein ernstzunehmendes Problem. Fällt der pflegende Angehörige aus, ist neben einem erhöhten finanziellen Bedarf für den professionellen Ersatz die psychische Belastung durch den Druck des „Versagt habens“ bei den bis dahin pflegenden Angehörigen und durch veränderte Umfeldbedingungen bei zu Pflegenden enorm.

### Finanzen

Unbedarfte Menschen und deren Angehörige differenzieren nicht nach Pflegebegriffen oder Pflegefall-Ursachen (Unfall, Krankheit, Gebrechlichkeit, Demenz u.a.). Sie gehen davon aus, dass durch die gesetzliche Pflegepflichtversicherung finanzielle und sachliche Leistungen in ausreichender Höhe gewährleistet sind. Der tatsächliche Teilkasko-Charakter des gesetzlichen Versorgungssystems wird vielfach falsch eingeschätzt. Obwohl erhebliche Mittel für Finanz- und Sachleistungen zur Verfügung stehen, bleiben große Lücken. Bereits in den niedrigen Pflegestufen wünscht man sich für die Betreuung

seiner evtl. zu pflegenden Eltern wesentlich mehr Fürsorge und Zeit. Bereits heute ist nur eine Basispflege durch Pflegedienste oder Pflegeeinrichtungen zu erreichen. Zusätzlicher Bedarf kann nur durch persönliches Engagement von Angehörigen (mit finanziellen Einbußen) und / oder Selbsthilfe-Einrichtungen (die trotz der Bereitschaft von ehrenamtlichen Helfern auch Finanzmittel benötigen) gedeckt werden. Der Einkauf von zusätzlicher professioneller

**Eine Pflegesituation kann für die Familie eine extreme ÜBERFORDERUNG bedeuten.**

Hilfe, um aus der Pflege im Minutentakt eine möglichst menschenwürdige Lebenssituation zu schaffen, ist möglich. Aber die finanziellen Mittel aus gesetzlicher Absicherung und der Rückgriff auf finanzielle Ressourcen des zu Pflegenden bzw. seiner Angehörigen sind begrenzt. Natürlich springt zuletzt auch der Sozialstaat mit sozialen Hilfen ein, aber gleichzeitig drohen dann Rückgriffe auf die finanzielle Leistungsfähigkeit von Angehörigen. Dabei geht es nicht nur um die vielfach in Darstellungen diskutierte Extremsituation in Pflegestufe 3, die das Auseinanderklaffen von Leistungen und Kosten scheinbar eindrucksvoll dokumentiert. Nein, bereits in den niedrigeren Pflegestufen und besonders in Demenzfällen sind finanzielle Versorgungslücken erheblich.

Neben den gesetzlichen Systemen gibt es natürlich auch zusätzliche private Absicherungslösungen. Es ist allerdings festzustellen, dass hier die Verbreitung adäquater, zusätzlicher Absicherung noch in den Anfängen steckt. Die Leistungen sind stark auf ergänzende Tagegelder oder Rentenzahlungen auf Basis der gesetzlichen Pflegestufen

**Das gesetzliche Versorgungssystem deckt bei Weitem nicht die TATSÄCHLICHEN Sach- und Pflegekosten.**

ausgerichtet. Sachleistungen sind nur selten abgesichert. In modernen Lösungen sind Assistance-Leistungen (z.B. Pflegeplatzsuche, Pflege-Erstberatung für Angehörige) enthalten. Wie bei Personenversicherungen üblich, wird bei Abschluss privater Versicherungsverträge das Eintrittsalter und der gesundheitliche Zustand des zu Versichernden zugrunde gelegt. Da sich Personen üblicherweise erst in späteren Lebensphasen für den Abschluss eines Versicherungsvertrags für die Folgen eines Pflegefalls interessieren, bedeutet dies entsprechend hohe Versicherungsbeiträge bzw. niedrige Leistungen oder sogar Ablehnungen aufgrund gesundheitlicher Umstände. Es wäre also durchaus ratsam, sich bereits in jüngeren Jahren mit dem Pflegerisiko und seiner zusätzlichen finanziellen Absicherung zu befassen – dem eigenen Risiko und dem zusätzlich bestehenden Risiko der eigenen Eltern / Schwiegereltern.

In den letzten zwei Jahren ist ein vermehrter Preis-Leistungs-Wettbewerb festzustellen, der die Qualität der Lösungen durchaus positiv beeinflusst hat. Allerdings wird dies erst zögerlich durch

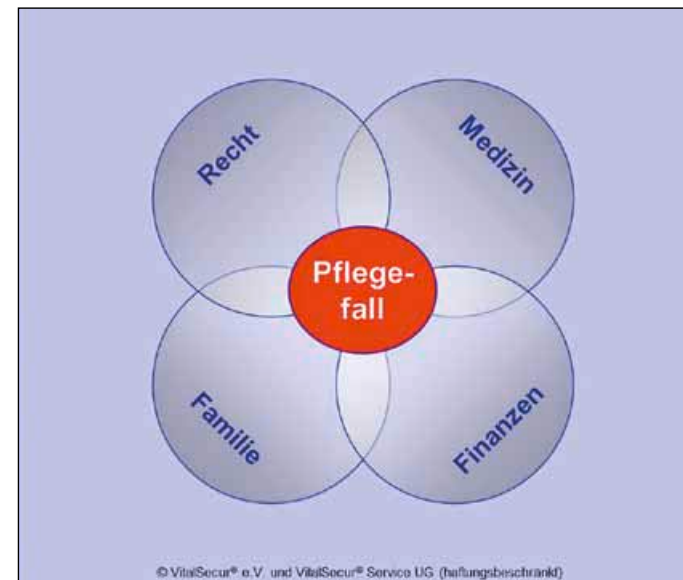
die möglichen Versicherungskunden wahrgenommen. Das hat neben der begrenzten Leistungsfähigkeit in Bevölkerungsschichten mit niedrigen und mittleren Einkommen mit Sicherheit auch seine Ursache in der Komplexität des ohnehin nicht sehr angenehmen Themas Pflege. Faktoren, die auch durch kommunikativ geschulte Berater offenbar nicht ausreichend vermittelt werden können.

Eine dritte, betriebliche Säule in der Vorsorge zu Pflegefällen fehlt völlig. Dies ist umso überraschender, wenn man sich die in der Altersvorsorge seit Jahrzehnten etablierte Säule der betrieblichen Altersvorsorge ansieht. Hier werden durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer starke Versorgungseinrichtungen aufgebaut, die eine auch hier immer begrenztere Leistungsfähigkeit der gesetzlichen und privaten Vorsorgemöglichkeiten ergänzt.

**Beratungsbedarf**

Aufgrund der bereits heute hohen Anzahl von ca. 2,3 Mio. Pflegefällen<sup>7</sup> in Deutschland im Jahr 2010 und nach Experten-Erwartungen einer annähernden Verdopplung auf 4,4 Mio. Pflegefällen<sup>8</sup> im Jahr 2050 durch die demographische Entwicklung wird individuelle Beratung immer wichtiger – ist aber gleichzeitig immer schwerer zu leisten. Bereits in einer Reform der Pflegepflichtversicherung im Jahr 2008 sollte durch den Aufbau von Pflegestützpunkten diesem Bedarf an Beratung Rechnung getragen werden. Der Ausbau ist aber stark hinter den Erwartungen zurückgeblieben und gerade das Gefälle der Versorgung von Beratungsangeboten in städtischen Lagen hin zu ländlichen Regionen ist stark. Mit Stand 2010 waren bundesweit 600 Pflegestütz-

**Abb. 1, Dimensionen eines Pflegefalls**



punkte eingerichtet bzw. war deren Einrichtung zeitnah geplant.<sup>9</sup> Das entspräche bei unterstelltem Ausbau der bisherigen Planungen dem Verhältnis von einer Beratungsstelle für ca. 4000 Betroffene und deren Angehörige.

Dass bei diesem Verhältnis von Beratungsangebot zu Beratungsbedarf – in der bereits beschriebenen individuellen Komplexität – zum Thema Pflege nicht Rechnung getragen werden kann, ist selbsterklärend.

**Herausforderung im Unternehmen**

Bereits im Jahr 2008 wurde eine gesetzliche Pflegezeit eingeführt. Arbeitnehmer haben einen gesetzlichen Anspruch darauf, auf Zeit unentgeltlich aus dem aktiven Berufsleben herauszugehen und sich um die Pflege von Angehörigen zu kümmern. Dies bedeutet unter den Voraussetzungen des Pflegezeitgesetzes

(PflegeZG) einen arbeitsrechtlichen Anspruch Beschäftigter auf Freistellung von der Arbeit, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Der Beschäftigte kann sich dabei zwischen vollständiger und teilweiser Freistellung entscheiden. Der Anspruch auf Pflegezeit besteht nicht gegenüber Arbeitgebern mit 15 oder weniger Beschäftigten und ist bis max. 6 Monate möglich.

Zum 1.1.2012 gibt es eine weitere Möglichkeit: die Familienpflegezeit. Wesentliche Erweiterungen sollten die Ausdehnung auf zwei Jahre und eine Regelung zur Entgeltfortzahlung für den betroffenen Mitarbeiter als obligatorische Lösung sein. Im politischen Prozess musste sich die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Frau Kristina Schröder, aufgrund wesentlicher Einwände des Koali-

tionspartners FDP mit einem Kompromiss einer freiwilligen Lösung begnügen. Entsprechend ist eine zögerliche Verbreitung zu erwarten. Große Firmen werden das Thema einführen, da es dort bereits aufgrund bisheriger Betriebsvereinbarungen ähnliche Instrumente gibt. Im Mittelstand wird dies wohl nicht zu erwarten sein.

### **Die bestehende gesetzliche Pflegezeit wurde Anfang 2012 durch die FAMILIENPFLEGEZEIT erweitert.**

Erschwerend kommt hinzu, dass zur Finanzierung der Entgeltfortzahlungen während der Familienpflegezeit langjährige Regelungen zu Arbeitszeit- und Lohnverzicht über Arbeitszeitkonten einzuführen sind. Für die liquiditätsunterstützende Zwischenfinanzierung des Arbeitsentgelts können durch den Arbeitgeber öffentliche Mittel per Beantragung über Bundesstellen abgerufen werden. Außerdem sind Pflichtversicherungsverträge für eine evtl. nicht mehr mögliche Rückkehr des pflegenden Angehörigen (z.B. Berufsunfähigkeit) abzuschließen.

Die Konstruktion einer Pflegezeit für pflegende Angehörige muss auch ganz grundsätzlich hinterfragt werden.

Arbeitnehmer erhalten zwar die Möglichkeit, sich sogar für längere Zeit um Pflegefälle bei Angehörigen zu kümmern, verändern aber das bisherige Lebensmodell massiv. Die bereits geschilderten psychischen und physischen Be-

lastungen sind neu. Außerdem wird das bisher in weiten Teilen selbstbestimmte Leben verlassen. Da Pflegefälle – hart formuliert – in vielen Fällen durch den Tod des zu Pflegenden begrenzt sind, kehren die Arbeitnehmer nach Monaten, vielleicht nach Jahren wieder an den Arbeitsplatz zurück. Wer in spezialisierten Branchen und Unternehmen tätig ist, kennt die Veränderungsgeschwindigkeit und betroffene Arbeitnehmer werden wohl wieder nur mit Mühe und hohem persönlichem Engagement die Erfahrungs- und Kompetenzlücken aufholen können.

Arbeitgeber verzichten in dieser Zeit auf teuer ausgebildete, engagierte und spezialisierte Mitarbeiter. Es sind grundsätzliche Arbeitsplatzgarantien verbindlich einzuhalten und die Abwesenheit des Arbeitnehmers ist durch Umorganisation, Mehrarbeit der verbliebenen Mitarbeiter oder durch den Einsatz von Teilzeitkräften aufzufangen. Dieser Veränderungsaufwand benötigt Zeit, hemmt Wertschöpfung und kostet damit Geld. Wenn der Mitarbeiter zurückkehrt, tut er dies aus einer physisch und psychisch hochanstrengenden Pflegeaufgabe und muss wieder entsprechend eingearbeitet und nachqualifiziert werden.

Wenn man nun die Interessen und Ausgangssituationen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in einer Schnittmenge betrachten möchte, gibt es nur einen möglichen Rückschluss: Im Idealfall wird der Arbeitnehmer bei Eintritt eines Pflegefalls durch Experten beraten und durch die operative Unterstützung dieser Experten in die Lage versetzt, diese persönliche Krise für den Arbeitnehmer und die direkt durch den Pflegefall betroffene Person zu moderieren. Durch die langfristige Einbindung von

Dienstleistern mit dieser Expertise in das Unternehmen des Arbeitgebers werden die Risiken einer längerfristigen Abwesenheit wichtiger Arbeitnehmer minimiert. Dass die generelle Attraktivität des Arbeitgebers durch die Übernahme dieser sozialen Verantwortung gesteigert wird, ist ein weiterer positiver Effekt. Diese Bindungswirkung ist in Zeiten des immer drastischeren Fachkräftemangels ein weiterer Baustein um die richtigen Arbeitnehmer.

Zusätzlich können durch die Möglichkeiten der größeren Personenanzahl attraktive Konditionen und Lösungen mit gesetzlichen und privaten Versicherern – diese kooperieren bereits seit vielen Jahren miteinander – zu den finanziellen Folgen eines Pflegefalls in der Familie des Arbeitnehmers vereinbart werden. Diese „betriebliche Pflegevorsorge“ gewinnt zunehmend an Attraktivität. Die Einbindung juristischer Kompetenz und von Medizinern (z.B. Betriebsarzt) ermöglicht die Lösung der in Abb. 1 genannten Themenbereiche.

### **Die „betriebliche Pflegevorsorge“ gewinnt an Attraktivität und MINIMIERT die Risiken einer längeren Abwesenheit des Arbeitnehmers.**

Um die vielfältigen Aufgabengebiete und deren erfolgreiche Lösung zu erfassen, zu diskutieren und schließlich in das Unternehmen umzusetzen, ist viel Kommunikation erforderlich. In geeigneten Foren muss für das Thema Pflege

in den Unternehmen das entsprechende Sozialbewusstsein geschaffen werden. Unternehmer selbst, Personalverantwortliche, Betriebsräte und Führungskräfte aller Unternehmensbereiche müssen die Möglichkeit zum Austausch haben. Für Arbeitnehmer müssen geeignete innerbetriebliche Informationsmaßnahmen, z.B. Vorträge, angeboten werden. Nur so ist eine breite Diskussion im Unternehmen möglich, diese wichtige gesellschaftliche Aufgabe gemeinsam anzupacken.

### **Denn was oft vergessen wird ...**

Wir sind alle als „Pflegefälle“ auf die Welt gekommen. Als Babys, Schüler und Jugendliche wurden wir üblicherweise von unseren Eltern mit viel Fürsorge behandelt. Wir alle verdanken es zumeist unseren Eltern, dass wir ein erfülltes und erfolgreiches Leben führen können. Das Lebenswerk unserer Eltern und Großeltern trägt wesentlich zu unserem heutigen Wohlstand bei.

Durch demographische Veränderungen werden heute viele Anstrengungen unternommen, die immer weniger werdenden Kinder und jungen Menschen mit hohem staatlichen Engagement und entsprechenden finanziellen Mitteln zu unterstützen. Der Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen oder die finanzielle Förderung von Eltern sind hier wichtige Beispiele.

Aber wir sollten darüber hinaus nicht die Tatsache aus den Augen verlieren, dass durch die gleiche demographische Veränderung immer mehr von uns diese Welt wieder als Pflegefall verlassen werden. Darum sind mindestens die gleichen Anstrengungen zu unternehmen, die Folgen dieser weiteren demographischen Tatsache aufzufangen. Dazu zählt die Anstrengung des Einzel-

nen, des Staates und in der betrieblichen Pflegevorsorge auch in den Unternehmen. ///



**/// ROBERT ZIMMERER**

ist Unternehmensberater und Geschäftsführer des Vereins VitalSecur e.V., München.

**Anmerkungen**

- <sup>1</sup> Mediathek / Deutscher Bundestag: Expertenanhörung, 25.6.2012, <http://dbtg.tv/cvid/1766315> Mediathek / Deutscher Bundestag: Expertenanhörung, 21.5.2012, <http://dbtg.tv/cvid/1710719>
- <sup>2</sup> Pressemitteilung Nr. 14 des Bundesministeriums für Gesundheit, 1.3.2012.
- <sup>3</sup> Testsuche GoogleTM, Stand 12.7.2012.
- <sup>4</sup> Testsuche GoogleTM, Stand 12.7.2012.
- <sup>5</sup> Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2010, Wirtschaft und Statistik, Oktober 2011, S. 991.
- <sup>6</sup> Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2011, Pressemitteilung Nr. 242, 11.7.2012.
- <sup>7</sup> Barmer GEK: Pflegereport 2011, November 2011, S. 38.
- <sup>8</sup> Berechnungen des Forschungszentrums Generationenverträge (FZG) der Universität Freiburg aus „Zahlen-Daten-Fakten Pflege“ des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe DBfK, Oktober 2010.
- <sup>9</sup> Deutscher Bundestag: Kleine Anfrage, Drucksache 17/2044, 10.6.2010.

/// Veränderungsmanagement unter die Lupe genommen

## WIE VIEL NEUERUNGEN VERTRAGEN UNTERNEHMEN WIRKLICH?

**JÜRGEN B. HERGET** /// Veränderungen sind heutzutage unsere ständigen Begleiter. Auch Unternehmen sind gezwungen, sich ständig den wechselnden Randbedingungen anzupassen, um am Markt erfolgreich zu sein. Trotz einer Vielzahl von Ratgebern bleibt der Erfolg von Veränderungsprojekten allerdings manchmal aus. Denn am Ende der Kette steht immer der einzelne Mitarbeiter, der sich mit der Fülle an Veränderungsbedarf oft überfordert fühlt. Führungskräfte müssen daher sorgsam abwägen, wie viel Veränderung sie der Organisation zumuten können.

### Stetiger Wandel – Forderung oder Überforderung?

Veränderungen in Unternehmen sind heute eher die Regel als die Ausnahme, ausgelöst durch die unterschiedlichsten Ursachen. Die Grundannahme jeder Veränderung ist, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll. Oder es zeichnet sich ab, dass Veränderungen vorgenommen werden müssen, um das Unternehmen für die erwarteten zukünftigen Anforderungen überhaupt erst zu rüsten. Die Auslöser von Veränderungen sind in jedem Fall vielfältig und allgegenwärtig. Stabilität ist heute eher die Ausnahme als die Regel. Fakt ist: Wir leben derzeit in einem Zeitalter des ständigen Wandels, dem sich kein Unternehmen ent-

ziehen kann, das langfristig am Markt erfolgreich sein will. Daher sollte man meinen, dass Veränderungsprojekte standardisiert und routiniert zum Erfolg geführt werden. Dies ist in der Praxis jedoch keineswegs so. Es stellt sich daher die Frage: Warum scheitern so viele Vorhaben?

In der heutigen Zeit sind gut gemanagte Veränderungsprozesse der Stellhebel für den langfristigen Erfolg von Unternehmen, die Forderung nach Change Management (CM) ist derzeit demzufolge ein zentrales Thema in der Organisationsforschung. Infolgedessen gibt es eine kaum überschaubare Zahl an Publikationen aus Wissenschaft und Praxis, die den Entscheidungsträgern Unterstützung bieten soll. Ein solides Methodenwissen in diesem Kontext bil-

Jedes erfolgreiche Unternehmen sollte auf Veränderungen optimal vorbereitet sein.



det allerdings nur eine notwendige und keineswegs hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von Change Management-Projekten.

Denn: Jeder Veränderungsbedarf trifft am Ende die Menschen, Mitarbeiter sowie Führungskräfte, die in dem Unternehmen arbeiten. Es ist daher von besonderer Bedeutung, das menschliche Spannungsfeld aus Ratio und Emotio zu verstehen und zu berücksichtigen. Gerade in Veränderungssituationen existieren viele „weiche“ Faktoren rund um das „Wissen, Können, Wollen und Dürfen“, die sich selbst mit einem überdehnten Kosten-Nutzen-Verständnis nicht einfangen lassen. Veränderung findet heute nicht nur im beruflichen Kontext statt: Die Schnellebigkeit prägt auch unser privates Umfeld heutzutage maßgeblich.

Change Management bedeutet daher immer eine Gratwanderung. Ein „Zuviel“ kann Menschen in ihrer Anpassungsfähigkeit überfordern und zu Frustration, Demotivation und schlimmstenfalls zu gesundheitlichen Schäden führen. Ein „Zuwenig“ bedeutet Stagnation und bringt das Unternehmen am Ende möglicherweise sogar in eine Sackgasse. Objektive Messkriterien oder einen allgemein gültigen Ratgeber für die Belastung aus unternehmerischen Veränderungsprojekten gibt es bisher nicht. Es ist vielmehr Fingerspitzengefühl und ein enger Kontakt zur Mitarbeiterbasis notwendig, um gegebenenfalls rechtzeitig nachjustieren zu können, wenn das Tempo oder die Anzahl von CM-Projekten zu hoch sind.

#### Warum überhaupt Veränderung?

Um Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig zu steuern, muss zunächst nach den Auslösern (äußere Ein-

#### Veränderungsmanagement erfordert FINGERSPITZENGEFÜHL.

flüsse, Krisen oder Anstöße aus dem Unternehmen selbst) unterschieden werden. Anlässe von Veränderungen können sehr vielfältig sein: veränderte Marktbedingungen, Wachstumsinitiativen, Internationalisierung, Fusionen, eine veränderte Unternehmensstrategie, Restrukturierung/Reorganisation, Kostensenkungsprogramme, IT-Innovationen, Technikinnovationen, Ressourcenengpässe/-preise, Umweltaspekte, neue Arbeitsformen und Arbeitseinstellung. Die angeführte Liste ist lang, erhebt aber trotzdem nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Je nach Auslöser ergeben sich nun die Randbedingungen für den Veränderungsprozess wie z. B. Wirkungsbreite im Unternehmen und Umsetzungsgeschwindigkeit. So erfordern krisenhafte Veränderungen in der Regel ein hohes Tempo und klare Ansagen – die notwendigen Maßnahmen müssen schnell, zielgerichtet und vollständig umgesetzt werden. Demgegenüber erfolgen die Veränderungen bei Fusionen meist langsamer: Es braucht Zeit, damit neue Strukturen und unterschiedliche Kulturen dauerhaft zusammenwachsen.

Für den passenden CM-Ansatz muss daher als erstes immer erst die Ursache bzw. der Anlass der Veränderung geklärt werden – „why change“? Nur wenn die Frage nach dem Nutzen einer Veränderung für alle vollständig einleuchtend beantwortet werden kann, lohnt sich die

## Wird ein Wandel erst in der **KRISE** angestoßen, gerät der Betrieb unter großen Zeitdruck.

Planung der Umsetzung. Damit ist nicht gesagt, dass sich für jeden einzelnen Mitarbeiter zwangsweise ein Wandel zum Positiven ergeben muss. Es muss aber in jedem Fall für alle ersichtlich sein, dass die Gesamtunternehmung damit Vorteile erschließen kann. „Wer weiß, wo die Reise startet und wo ihr Ziel ist, steigt mit mehr Vertrauen ins Boot und vor allem rudert er auch mit.“<sup>1</sup>

Vor allem aber muss auch verdeutlicht werden, dass Stillstand auf Dauer keine adäquate Antwort auf vermutlich unweigerlich eintretende, sich verändernde Randbedingungen ist. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn ein Unternehmen bislang erfolgreich am Markt agiert hat. „Bisher ging es uns doch gut!“ ist dann das meistgenutzte Argument. Hier gilt es besonders, sich zukünftig abzeichnende Faktoren nachvollziehbar und möglichst realistisch darzustellen, ohne Schwarzmalerei zu betreiben und dem geplanten Veränderungsvorhaben „mal eben“ Nachdruck zu verleihen. Am besten wird mit schon heute beobachtbaren Trends argumentiert, die dann nachvollziehbar in die Zukunft prognostiziert werden.

Aber es sind nicht nur die Mitarbeiter, die Veränderungen oft nicht wollen. Auch viele Führungskräfte erkennen nicht, wann Veränderungen notwendig sind. Sie schieben solche Entscheidungen

vor sich her. Erst wenn die Krisensignale für das Unternehmen stark genug sind, wird der Wandel angestoßen. Und das engt dann den Handlungsspielraum ein, denn nun kommt zusätzlicher Zeitdruck zum Veränderungsbedarf an sich hinzu.

Grundsätzlich gehört zu erfolgreichem Handeln im Management, ein gewisses Beharrungsvermögen zu zeigen und dem allzu leichtfertigen „Jetzt muss alles anders werden, und zwar sofort!“ mit Bedacht zu begegnen und mit guten Argumenten gegenzuhalten. Vielfach erfordert dies auch einen gewissen Mut bei den Entscheidungsträgern, zumal dann, wenn „der Rest der Welt“ schon der letzten Modewelle der Management-Konzepte hinterherläuft, die findige Unternehmensberater ausgeklügelt haben. Eine sorgfältig ausgearbeitete Unternehmensstrategie, die auf einer realistischen Einschätzung der vorhandenen Kompetenz des Unternehmens basiert und auch die Veränderungsfähigkeit der Organisation ins Kalkül zieht, kann verhindern, dass unreflektiert von außen angetragenen Veränderungsimpulsen gefolgt wird.

### Die Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten

Vor einem CM-Projekt muss also in jedem Fall geprüft werden, ob ein wirklicher Veränderungsbedarf besteht. Nur wenn dieser konkret beschrieben ist und einer umfänglichen Überprüfung durch Führungskräfte und Mitarbeiter standhält und diese wirklich überzeugt sind, kann eine Veränderung erfolgreich umgesetzt werden. Es gilt, schon in dieser Phase durch geeignete Checkfragen die Risiken zu identifizieren: Wird der Veränderungsbedarf verstanden und akzeptiert? Ziehen die Mitarbeiter mit? Wer-

den sie die Umstellungen und neuen Aufgaben erfolgreich bewältigen können? Können die Veränderungen zu Änderungen in der Organisation führen, die am Ende einzelne Teams lahm legen?

Um die Erfolgchancen zu verbessern, sollte bei CM-Projekten auf alle Fälle schrittweise vorgegangen werden. Nach dem Erkennen des Veränderungsbedarfs und der Initiierung der Veränderung erfolgen die Planung, Durchführung und Überwachung der Veränderung. In jedem Falle sollte auch eine Nachbereitung der Veränderung durchgeführt werden, um daraus für zukünftige Veränderungsprojekte zu lernen. Soweit unterscheiden sich CM-Projekte nicht grundsätzlich von anderen Projektvorhaben.

## Ein „WENIGER“ an Veränderungen ist manchmal mehr.

Der tatsächliche Unterschied besteht jedoch darin, dass Veränderungen an Abläufen und Strukturen naturgemäß Verunsicherung und Ängste bei Mitarbeitern und Führungskräften provozieren. Dementsprechend groß sind oft die Beharrungskräfte, die sich CM-Projekten entgegenstellen. Zu besonders starkem Widerstand führen z. B. radikale und durchgreifende Veränderungen, unerwartete und plötzliche Veränderungen, Veränderungen mit potenziell negativen Konsequenzen für beteiligte Personen, Veränderungen, wenn ein starkes Vertrauen in die gegenwärtige

Lage herrscht oder bei denen das Ziel diffus ist sowie Veränderungen in Organisationen, die schon einmal negative Erfahrungen damit gemacht haben.

Grundsätzlich gilt es daher, bei Veränderungsprojekten einige Grundregeln einzuhalten wie beispielsweise rechtzeitige Einbeziehung der Betroffenen und umfassende, zeitnahe Information, fairer Umgang mit „Verlierern“, Vorleben von Veränderungsbereitschaft, aber auch die Würdigung kleiner Erfolge auf dem Weg zum Ziel. Schlüsselfaktor für den Erfolg ist, Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden statt vorgefertigte Umsetzungspläne zu kommunizieren. Die Möglichkeit zur Partizipation ist nicht nur ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, sondern hat auch zum Ziel, Gegenargumente schon rechtzeitig aufzunehmen und mögliche Showstopper frühzeitig einer Lösung zuzuführen.

Veränderungsprojekte wirken am Ende immer auf die im Unternehmen beschäftigten Personen ein. Auf deren Einstellung und Motivation kommt es wesentlich an, um CM-Projekte erfolgreich zu gestalten. Erfahrene Change-Manager wissen, dass sich die Belegschaft bei jeder Veränderungsinitiative schnell in drei Gruppen spaltet: Die Begeisterten und Mitmacher, die Zögerlichen und Zurückhaltenden sowie die Beharrer und grundsätzlichen Nein-Sager. Gerade deshalb ist es wichtig, Veränderungsprojekte von erfahrenen Projektleitern durchzuführen zu lassen, die das methodische Handwerkszeug beherrschen. Somit kann die Motivation bei allen Beteiligten erhöht und das Risiko des Scheiterns minimiert werden.

Nach erfolgreicher Umsetzung der Veränderungen sollte aber insbesondere



der Fokus auf die Stabilisierungsphase gelegt werden. Viele gut angelegte Projekte scheitern, weil die nachhaltige Veränderung in der Organisation nur selten systematisch begleitet wird. Es ist wichtig, im Rahmen der Nachsorge an den eingeleiteten Veränderungen „dranzubleiben“ und die angelegten Veränderungen dauerhaft zu stabilisieren. Ebenso wie die Entwicklung von Produkten sind Veränderungsprojekte erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn nach der „Marktreife“ und eigentlichen „Produkteinführung“ die Mängel überarbeitet wurden, die sich im täglichen Gebrauch zeigen.

### Erfolgreiches Verändern erfordert nachhaltige **STABILISIERUNG**.

#### Zuviel des Guten – die Gefahr der Überforderung

Auch wenn alle formalen Aspekte eines guten CM-Projektes beherzigt wurden, ist dies nicht unbedingt die Garantie für den mittel- oder langfristigen Erfolg. Wie wir alle auch aus eigenem Erleben wissen, ist Anpassungsfähigkeit keine unerschöpfliche Quelle. Selbst wenn wir von einer Veränderung vollständig überzeugt sind, kann es sein, dass wir in einer bestimmten Lebenssituation nicht mehr in der Lage sind, diese auch umzusetzen.

Der ständige Wandel, unser Begleiter in beruflichen und privaten Situationen, kann auch zu Überforderung und Frustration führen. Was als singuläres

Vorhaben noch umsetzbar erscheint, kann bei einer Häufung und zeitlichen Überlappung von Veränderungsbedürfnissen zu einer schier unüberschaubaren Komplexität für den Einzelnen führen. Als Beispiel aus der Praxis sei hier die Bemühung genannt, einen Produktionsprozess schneller und schlanker zu gestalten. Gleichzeitig ergibt sich durch die Einführung eines neuen unternehmensweiten IT-Systems allerdings zunächst eine deutliche Verlangsamung der Arbeitsprozesse bei den betroffenen Mitarbeitern. Dieser Konflikt ist auf Mitarbeiterebene nicht lösbar und birgt daher die Gefahr, dass sich Mitarbeiter überlastet fühlen und „fremd gesteuert“ erleben.

Befinden sich Mitarbeiter und Führungskräfte dauerhaft in solchen Überforderungssituationen, die von ihnen nicht beeinflussbar sind, muss mit nachlassender Arbeitsqualität, zunehmender Frustration und sinkender Motivation gerechnet werden. Im schlimmsten Fall – für die Betroffenen und das Unternehmen – mündet dies in einer inneren Kündigung oder sogar in der derzeit häufig beschriebenen „Burn-Out-Syndrom“. Betroffen sind insbesondere die Leistungsträger des Unternehmens. Oft ziehen diese auch vorzeitig die Konsequenz und weichen der Überforderung aus, indem sie das Unternehmen verlassen.

Die Abwanderung der Leistungsträger bedeutet für die Firmen gerade in Zeiten einer angespannten Arbeitsmarktsituation mit Fachkräftemangel oft eine zusätzliche Bedrohung. Für die Mehrzahl der Unternehmen kommt daher neben Change Management das Talent Management als weitere zusätzliche Herausforderung an das Management hinzu.<sup>2</sup> Der nachhaltige Umgang mit



Bildnachweis: Jose Luis Pelaez Inc / Getty Images

Ein Zuviel an Veränderungen kann beim Mitarbeiter zu Überforderung und Frustration führen.

Personal – von der Suche nach geeigneten Kandidaten, zur Mitarbeiterbindung, der Retention Policy – entscheidet über die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Talentmanagement umfasst Strategien, Methoden und Maßnahmen, mit denen Unternehmen sicherstellen können, dauerhaft die richtigen Mitarbeiter für die wichtigen Arbeitsplätze zu finden. Es umfasst auch, die Mitarbeiter für die ständig steigenden Anforderungen zu qualifizieren und ihre Arbeitsplatzzufriedenheit sicherzustellen.

Drei Schlüsselfragen sind dabei über Erfolg und Misserfolg entscheidend: Welche Talente braucht das Unterneh-

men in zehn Jahren? Wo findet es diese Talente? Wie können sie langfristig gebunden werden? Ein erfolgreiches Talentmanagement fängt demnach bei den Auszubildenden an und reicht bis hin zu den obersten Führungskräften. Wichtig ist, dass die – oft global eingesetzten – Instrumente, zu denen zum Beispiel Entwicklungs-Assessment-Center und regelmäßige Entwicklungsgespräche zählen, durchgängig sind und nachvollziehbare Transparenz ermöglichen.

Aufgrund der nach wie vor guten Aussichten für die Wirtschaft in Deutschland sowie demographischer Entwicklungen verschärft sich die Situation am Arbeitsmarkt in Bezug auf

Fachkräfte zunehmend. Allerdings ist der aktuelle Fachkräftemangel kein generelles Krisensymptom, sondern eine strukturelle Herausforderung. Die Komplexität und hohe Geschwindigkeit, mit der sich die Arbeitswelt verändert, führen in einigen Bereichen zu einer ständig steigenden Nachfrage an Fachkräften, die über eine demographiebedingte Ersatzbeschaffung deutlich hinausgeht.<sup>3</sup> Nach Hochrechnung entstand im Jahre 2006 der Volkswirtschaft durch die Nichtbesetzung oder die verzögerte Besetzung allein in der Branche „unternehmensnahe Dienstleistungen“ ein Wertschöpfungsverlust von über 8 Milliarden Euro.<sup>4</sup>

Bei der Besetzung offener Führungspositionen ist daher unbedingt zu empfehlen, die externe Unterstützung eines Personalberaters / Headhunters in Anspruch zu nehmen. Diese kennen den Markt sehr gut und können so eine wichtige Beratungsrolle im Recruitingprozess einnehmen. Auf Basis eines definierten Stellenprofils kann vom Headhunter die Auswahl geeigneter BewerberInnen durchgeführt werden. Hierbei kommt es nicht nur auf die fachliche Eignung an, die selbstverständlich eine unabdingbare Voraussetzung ist. Vielmehr muss die Frage gestellt werden: Passt der Bewerber wirklich – auch menschlich – ins Unternehmen?

Qualifizierte Mitarbeiter erwarten heute von ihrer Stelle mehr als reine Beschäftigungssicherung. Immer häufiger werden als Kriterien für berufliche Zufriedenheit Abwechslung durch breit gefächerte Tätigkeiten, Freiraum zur Verwirklichung eigener Ideen, Weiterbildungsmöglichkeiten und zeitliche Flexibilität genannt. Fakt ist, dass Unternehmen zukünftig stärker auf die individuellen Präferenzen ihrer Mitarbei-

### **ACHTSAMKEIT im Umgang mit den Mitarbeitern zahlt sich in jedem Fall aus.**

ter eingehen müssen, um Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Die Angebote reichen von der finanziellen Unterstützung einer gezielten Weiterbildung wie Meister, MBA oder Dokortitel bis zur Freistellung vom Tagesgeschäft, in der sich ein Mitarbeiter ausschließlich mit einem Unternehmensthema befasst und es eigenverantwortlich vorantreibt. „Auszeiten“ sorgen für neue Motivation und Kreativität im Job. Im Rahmen eines Sabbaticals können sich Mitarbeiter zum Beispiel eigenen privaten Vorhaben – wie etwa Reisen oder sozialen Einsätzen – widmen. Unabdingbar sind in der heutigen Zeit auch individuelle Angebote für Kinderbetreuung oder auch die Möglichkeit, sich temporär der Pflege von Familienangehörigen zu widmen.

Selbstverständlich sind die Möglichkeiten für Konzerne, das Potenzial der Mitarbeiter stetig zu fördern, größer als bei Mittelständlern. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen,<sup>5</sup> die kreative Lösungen und Mut zur Umsetzung erfordern, aber keine zusätzlichen finanziellen Ressourcen benötigen.

Allerdings soll an dieser Stelle betont werden: Auch wenn es mit einigem Aufwand möglich ist, abgewanderte oder aufgrund von Überlastung psychisch erkrankte Mitarbeiter wieder zu ersetzen, muss das Hauptaugenmerk darauf liegen, die Mitarbeiter motiviert und leis-

tungsfähig im Unternehmen zu behalten. Sie sind das tragende Fundament eines jeden Unternehmens.

### **Was ist also zu tun?**

Veränderungsprojekte wirken sich am Ende immer auf die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens aus. Es ist daher unbedingt erforderlich, die Perspektive der betroffenen Personen einzunehmen und die Frage zu klären, wie viel Veränderung denn von dem Einzelnen insgesamt verlangt wird. Das richtige Management im Sinne einer sorgfältigen Prüfung, Priorisierung und ggf. zeitlichen Staffelung von Change Management-Projekten kann helfen, die Belastung bei den Betroffenen in einem verträglichen Rahmen zu halten. An dieser Stelle soll auch an die Entscheidungsträger appelliert werden: Nicht alles, was verändert werden sollte, muss sofort umgesetzt werden. Zurückhaltung und sorgfältiges Abwägen der Vorhaben ist auch hier eine wichtige Managementaufgabe.

Unerlässlich ist es demzufolge, dass sich Führungskräfte regelmäßig ein klares Bild über die Belastungssituation ihrer Mitarbeiter verschaffen. Hiermit ist nicht gemeint, die Information über die Führungskaskade einzuholen. Oft wird über die Hierarchieebenen das Bild verwässert bzw. geschönt. Anzuraten ist, dass Manager den direkten regelmäßigen Dialog mit der Mitarbeiterbasis suchen. Nur dadurch ist gewährleistet, dass eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entsteht, in der auch kritische Themen zur Sprache kommen können.

Das Risiko, dass ansonsten Veränderungsprojekte im Sande verlaufen, weil sie in der Vielzahl nicht mehr zu stemmen sind oder weil die Projekte nicht

mehr zum eigentlichen Ziel geführt werden, ist groß. Ebenso groß ist die Gefahr, durch zuviel Veränderungsbedarf die Mitarbeiter dauerhaft zu überfordern. Als Motor der meisten Veränderungsprojekte sind daher die Führungskräfte eines Unternehmens in besonderer Weise gefordert, um stets das richtige Maß zu finden. ///



**/// JÜRGEN B. HERGET**

**ist Inhaber der JBH-Personalberatung Herget, einer seit über 20 Jahren bestehenden etablierten Personalberatung im deutschsprachigen Markt.**

### **Anmerkungen**

<sup>1</sup> <http://www.klewes.com/wie-viel-veraenderung-vertraegt-ein-unternehmen/>, Stand: 26.6.2012.

<sup>2</sup> HR-Trendstudie 2009, Managementberatung Kienbaum.

<sup>3</sup> Rump, Jutta u. a.: Strategie für die Zukunft, Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, hrsg. vom Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Ludwigshafen 2011.

<sup>4</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter in der Bundesrepublik Deutschland, Studie, Köln 2007.

<sup>5</sup> <http://www.mittelstand-und-familie.de/Kinderbetreuung-in-Kleinbetrieben-Gewinn-fuer-Familien-und-Arbeitgeber/>, Stand: 26.6.2012.

/// Frauen und Arbeitswelt

## FREIRÄUME FÜR LEBENS- UND ARBEITSPHASEN

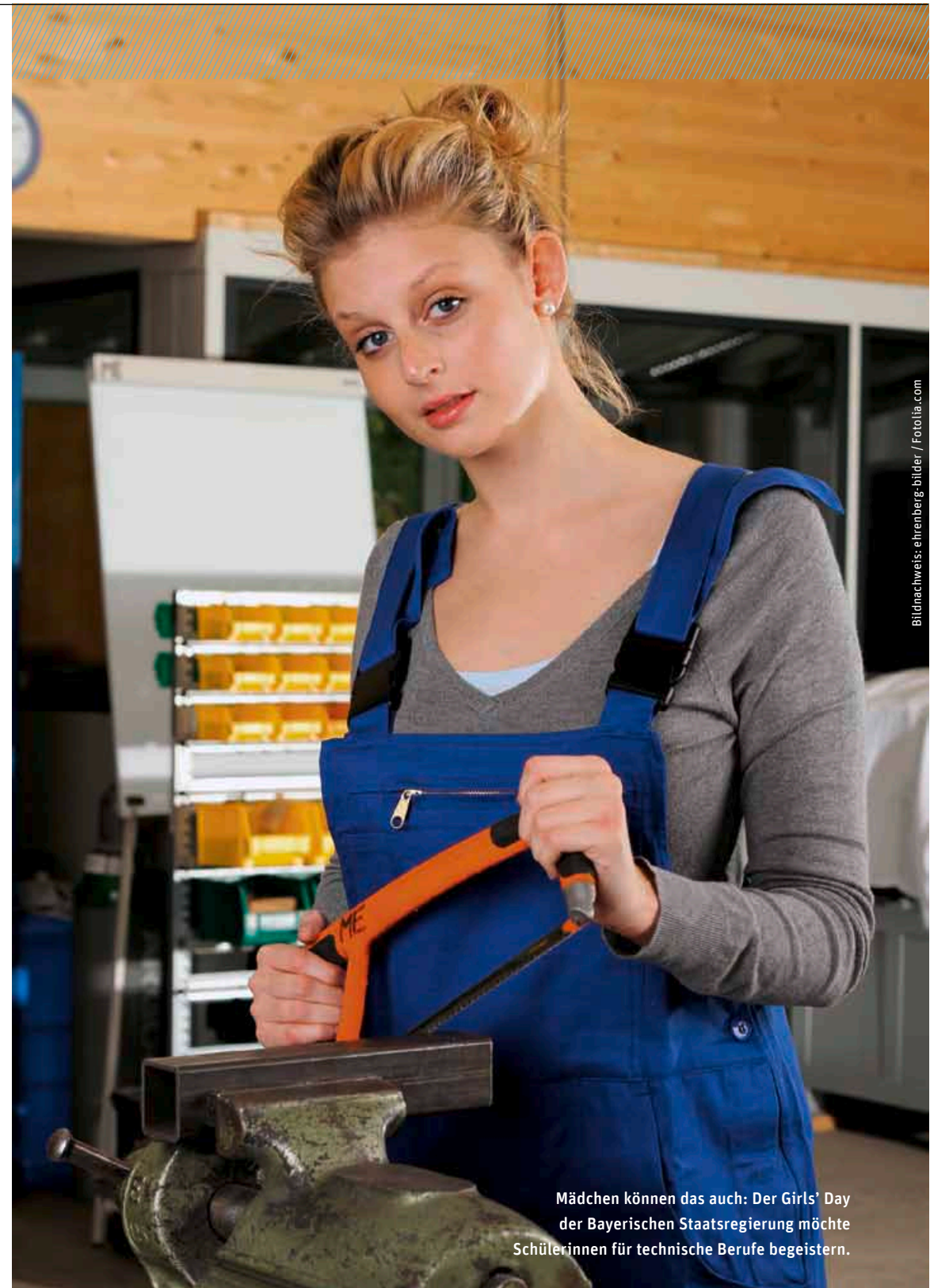
**CHRISTINE HADERTHAUER** /// Noch nie war Frauen- und Familienpolitik so eng mit der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik verflochten wie heute. Diese Politikfelder beeinflussen sich gegenseitig immer stärker, genauso wie sie im Alltag näher zusammengedrückt sind. Sie mischen sich im Lebenslauf nahezu jeder Frau und allmählich werden auch männliche Lebensläufe vielfältiger. Familienarbeit und Pflege in Einklang mit der heutigen Arbeitswelt in einer globalisierten Wirtschaft zu bringen, das wird zukünftig das Schlüsselthema im weltweiten Wettbewerb der hochentwickelten Nationen sein.

Das Hauptkriterium bei der Wahl von Lebensmittelpunkt und Arbeitgeber ist für unsere junge Generation die Frage, wo sie ihr Leben am besten nach ihren Vorstellungen leben kann. Dabei sind berufliche Aufstiegschancen und Gehalt wichtig, aber nicht mehr die alleinigen Kriterien. Das frühere Frauenthema der Vereinbarkeit kommt nach und nach bei den Männern an. Das wird die deutsche Arbeitskultur nachhaltiger und schneller verändern, als Gesetze das jemals könnten.

Junge Paare streben mit großer Mehrheit heute eine gleichberechtigte Beziehung mit partnerschaftlicher Verantwortung in Beruf und Familie an. Dieses Ideal geht jedoch im Laufe der Zeit verloren: Während am Anfang einer Ehe nur 14 Prozent der im Auftrag

des Bundesfamilienministeriums befragten Paare eine „stark traditionale“ Arbeitsteilung, in der der Mann der Alleinverdiener ist, leben, liegt der Anteil nach 14 Ehejahren schon bei 60 Prozent. Diese Entwicklung wäre unproblematisch, wenn Männer und Frauen mit diesem Familienmodell zufrieden wären. Doch nur 10 Prozent der Frauen und 25 Prozent der Männer sind laut der Studie „Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ der Hanns-Seidel-Stiftung<sup>1</sup> mit der derzeitigen Rollenverteilung einverstanden.

Es wird Zeit, dass die aus tradierten Vorstellungen gewachsenen Rahmenbedingungen sich den geänderten Bedürfnissen anpassen. Wir brauchen eine lebensphasenorientierte Arbeitswelt, die Lebensqualität für Frau und Mann mit



Mädchen können das auch: Der Girls' Day der Bayerischen Staatsregierung möchte Schülerinnen für technische Berufe begeistern.

Bildnachweis: ehrenberg-bilder / Fotolia.com

sich bringt. Die Arbeitswelt der Zukunft wird nur dann erfolgreich Fachkräfte binden können, wenn sie die Potenziale aller Menschen anspricht, nicht nur derer, die lebenslang Vollzeit arbeiten wollen.

### **Eine LEBENSPHASENORIENTIERTE Arbeitswelt gewährleistet Lebensqualität für Frauen und Männer.**

Aber es wäre ein Fehler, die Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt allein auf das leidige Vereinbarkeitsthema zu fokussieren oder gar zu meinen, alle Probleme seien beseitigt, wenn wir genug Krippenplätze hätten. Damit hätte man noch keine Antwort auf die Frage, warum Frauen und Männer sich gerade in Deutschland mit großer Konsequenz in bestimmte Berufsbilder sortieren und wir daher einen stark segregierten Arbeitsmarkt haben. Ebenfalls kann es nicht nur am Kinderbekommen liegen, dass Frauenberufe deutlich schlechter bezahlt sind als Männerberufe, dass wir das Land mit der höchsten Teilzeitarbeitskultur sind und dass wir so wenig Frauen in Führungspositionen haben. Schließlich sind diese Phänomene durchgängig zu beobachten, also auch bei denen, die keine oder längst große Kinder haben.

#### **Frauenberufe und Männerberufe**

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) stellte fest, dass insbesondere in den sogenannten MINT-Berufen (Ma-

thematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) seit dem Beginn seiner halbjährlichen Berechnung im Jahr 2000 die Fachkräftelücke nie größer gewesen sei. Im April 2012 seien rund 280.000 Stellen in diesem Bereich nicht besetzt gewesen. Dem ständen „nur“ 72.000 arbeitslose MINT-Spezialisten gegenüber. Die Kommunen klagen hingegen darüber, dass sie Probleme haben, Erzieherinnen und Erzieher zu finden, um den Kinderkrippenausbau voranzutreiben. Und auch im Pflegebereich droht uns aufgrund der zu erwartenden Erhöhung der Zahl der Pflegebedürftigen eine Fachkräftelücke, wie eine im Juni 2012 veröffentlichte Studie des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Betriebsforschung (IAB) bestätigt.

Was haben diese Mangelberufe nun mit Gleichberechtigung zu tun? So unterschiedlich diese Mangelberufe sein mögen, sie eint der Umstand, dass sie geschlechterspezifisch ausgeübt werden, dass sie also entweder sogenannte „Männer-“ oder sogenannte „Frauenberufe“ sind. 70 Prozent aller männlichen Auszubildenden ergreifen in Bayern eine Ausbildung in Fertigungs- oder technischen Berufen. Nur elf Prozent der Techniker und nur sieben Prozent der Elektro-Ingenieure sind Frauen. Gleichzeitig sind weniger als vier Prozent aller Erzieher Männer – obwohl gerade im pädagogischen Bereich, in Kindergarten und Grundschule männliche Vorbilder unersetzlich sind.

#### **Rollenbilder hinterfragen – Bewusstseinswandel vorantreiben**

Ein entscheidender Grund hierfür sind überkommene Rollenbilder, die in unserer Gesellschaft immer noch stark verankert sind. Ein gutes Beispiel hierfür liefert uns die Insolvenz der Drogerie-

ette Schlecker. Bundesarbeitsministerin Dr. Ursula von der Leyen hatte vorgeschlagen, die Betroffenen zu Erzieherinnen und Altenpflegerinnen umzuschulen. Zwei Dinge verdeutlicht diese Empfehlung: Erstens werden die sozialen Berufe immer noch als Frauenberufe wahrgenommen. Während der Kündigungswellen bei Manroland oder Nokia Siemens Network ist niemand auf die Idee gekommen, den arbeitslos gewordenen Männern zu einer Umschulung zum Altenpfleger zu raten. Zweitens wird sichtbar, dass soziale Berufe, bei denen die Mehrzahl der Beschäftigten Frauen sind, als Berufe mit niedrigen Anforderungen eingeschätzt werden.

### **Überkommene Rollenbilder von Mann und Frau sind für den in Deutschland stark SEGREGIERTEN Arbeitsmarkt verantwortlich.**

Ein anderes Muster, das sich bei der Berufswahl abzeichnet, kann man bei den Girls' Day und Boys' Day beobachten: Mädchen nennen auf die Frage, was ihr wichtigstes Kriterium bei der Berufswahl ist, so gut wie nie die Höhe ihres späteren Gehalts, Jungs praktisch immer. Wenn man fragt, wer von ihnen sich den Beruf danach aussucht, dass er/sie später sich und ihre Familie davon ernähren kann, erntet bei unseren von emanzipierten Müttern und Vätern großgezogenen Mädchen verständnislose Blicke.

Frauen entscheiden sich bei ihrer Studienwahl überdurchschnittlich oft für ein geisteswissenschaftliches Fach, obwohl die Arbeitsplätze in diesem Bereich seit Jahren abnehmen. Studien haben gezeigt, dass in der Gesellschaft

Frauen unbewusst mit Geisteswissenschaften, Männer jedoch mit Naturwissenschaften verbunden werden. Junge Frauen sind stärker als junge Männer davon gelenkt, eine Berufsrichtung zu wählen, die sie sich zutrauen, und daher empfänglicher für – auch subtile – Rollenklischees.

Hier müssen wir ansetzen. Eine Bekämpfung der festgefahrenen Rollenbilder ist auch eine Bekämpfung des Fachkräftemangels. Dass man bei jungen Frauen und Mädchen auch die Lust an technischen Berufen wecken und diese unbewussten Rollenbilder überwinden kann, zeigt der Girls' Day, den die Bayerische Staatsregierung fördert. 2012 haben mehr als 22.000 Schülerinnen an einer der fast 2.000 Veranstaltungen von Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder Hochschulen teilgenommen, um in technische und naturwissenschaftliche Berufe „reinzuschnuppern“. Bei der nachfolgenden Befragung gaben fast 60 Prozent der Mädchen an, Berufe kennengelernt zu haben, die sie interessieren. Aktionen wie der Girls' Day, Mädchen-Technik-Camps oder Forscherinnen-Camps zeigen Wirkung. Die Zahl der Studentinnen bei den Ingenieurwissenschaften stieg im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr um 17 Prozent. Der Anteil der Studentinnen beträgt inzwischen insgesamt 22 Prozent.

### **Der GIRLS' DAY soll Mädchen den Zugang zu technischen und naturwissenschaftlichen Berufen öffnen.**

Doch Rollenbilder sitzen tief und wurzeln in über Jahrhunderte tradierten Verhaltens- und Einstellungsmustern. Deshalb ändern sich Rollenbilder auch nicht allein dadurch, dass per Gesetz die Gleichstellung von Mann und Frau schon lange gilt. Das Thema muss in den Köpfen der Menschen ankommen. Daran müssen alle arbeiten: Politik, Wirtschaft und die ganze Gesellschaft. Es muss nicht immer die Frau für alle familiären Aufgaben verantwortlich sein. Und nicht nur Frauen können ihrem Mann „den Rücken frei halten“. Es kann und muss auch genau umgekehrt sein.

Dies bedeutet nicht, dass die Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft dem einzelnen Menschen vorschreiben kann oder will, wie er sein Leben gestalten soll, aber die Wahl des Lebensentwurfs muss eine bewusste Entscheidung im Lichte der individuellen Werte und Fähigkeiten sein und darf nicht durch unzeitgemäße Rollenbilder in bestimmte Bahnen gelenkt werden.

**Die Rollenzuschreibungen in unserer Gesellschaft müssen AUFGELOST werden, um dem Fachkräftemangel auf Dauer begegnen zu können.**

Das Auflösen solcher Rollenzuschreibungen ist daher ein wichtiger Ansatzpunkt im Kampf gegen den drohenden Fachkräftemangel und zugleich der Schlüssel zur tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

Deshalb ist der Bewusstseinswandel so wichtig. Er ist nicht nur ein wirtschafts-, sondern auch ein gesellschaftspolitischer Auftrag. Der Kampf gegen Rollenbilder ist nie einfach. Er ist ein dickes Brett, das es zu bohren gilt. Aber wenn wir ihn zum Erfolg bringen, wird unsere Gesellschaft nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, sondern auch gerechter sein.

### **Familienarbeit anerkennen und damit Männer gewinnen**

Ein wichtiger Schritt dabei ist es, nicht nur die tradierten männlichen Lebensentwürfe zur anzustrebenden Norm zu erklären, sondern auch weibliche Lebensentwürfe aufzuwerten und in der modernen Welt „salonfähig“ zu machen. Man wird von jungen Männern nicht erwarten können, dass sie sich für einen pädagogischen Beruf oder eine partnerschaftliche Übernahme der Hälfte der Elternmonate entscheiden, wenn sie dadurch verlieren – an gesellschaftlicher Anerkennung und finanziell. Wenn wir Frauen wollen, dass die Männer auch die Hälfte unserer Aufgaben mit übernehmen, müssen wir gemeinsam dafür sorgen, dass es echte Wahlfreiheit gibt, dass der „Köder dem Fisch schmeckt“. Das gilt für Frauen, was Berufe in Technik und Naturwissenschaften oder Positionen in den Etagen von Macht und Geld angeht, und das gilt für Männer in weiblich dominierten Berufen und Lebensabschnitten der Familienarbeit.

Meist sind es immer noch die Frauen, die für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ihre Arbeitszeit reduzieren und Teilzeit arbeiten, um dem verständlichen Wunsch nachzukommen, für die eignen Kinder da sein zu können. Väter hingegen, die Elternzeit nehmen, stoßen immer noch zu häufig

auf negative Resonanz bei ihren Arbeitgebern und Kollegen. Dabei besteht der Wunsch der Väter nach dieser Familienzeit: Seit Einführung der Partnermonate nehmen 32,9 Prozent der bayerischen Väter Elternzeit in Anspruch. Arbeitgeber müssen erkennen, dass Arbeitnehmer, die gleichzeitig Elternverantwortung leben, ein Gewinn und keine Bürde sind. Wer Kinder erzieht und durch das Leben begleitet, gewinnt an emotionaler und sozialer Intelligenz, den „soft skills“, und lernt die Bedeutung von Zeitmanagement und Effektivität jeden Tag. Mütter und Väter durchlaufen jeden Tag ein Persönlichkeitstraining, in dem sie sich in der Erziehung beweisen müssen – sie erleben Lebenssinn ohne Managementseminar.

Neben einem gerechteren Familienlastenausgleich muss der Wert der Familienarbeit bei der Rente besser berücksichtigt werden. Und Unternehmer müssen endlich erkennen, dass Familienarbeit kein Hemmschuh für den Karriereweg ist, sondern eine Empfehlung und eine Visitenkarte für den beruflichen Aufstieg. Zu der entsprechenden Wertschätzung gehören der Kontakt des Arbeitgebers während der Familienpause genauso wie weitere Qualifikationen, ein Wiedereinstieg auf gleichem Niveau, Beförderung und Führungsaufgabe in Teilzeit sowie kreative Arbeitszeitmodelle. Damit kann endlich der Qualität der Arbeit ein höherer Stellenwert eingeräumt werden als der körperlichen Präsenz.

### **Soziale Berufe aufwerten und damit Männer gewinnen**

Menschen, die einen sozialen Beruf ausüben, leisten einen unverzichtbaren Beitrag für eine humane Gesellschaft. Sie haben mehr Wertschätzung verdient. Sie aufzuwerten, das ist die beste Strategie,

um auch mehr Männer für den Dienst am Menschen zu gewinnen. Das kommt auch den Frauen zugute. Und die Frauen in diesen Berufen müssen gleichzeitig mehr für ihre Rechte kämpfen: für eine bessere Bezahlung, für mehr Anerkennung. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zeigt, dass Männer selbst in den

**Eine Aufwertung der SOZIALEN Berufe würde auch das Interesse der Männer für den Dienst am Menschen erhöhen.**

klassischen Frauenberufen wie Krankenpfleger mehr verdienen als ihre weiblichen Kolleginnen. Berufe, die verweiblichen, verlieren kontinuierlich an Gehaltsniveau. Frauen müssen ihre Rolle als Ernährerin der Familie ernst nehmen und annehmen, selbstbewusster ein angemessenes Gehalt fordern und sich nicht länger als „Mitverdienerin“ abspesen lassen. Das gilt für individuelle Gehaltsverhandlungen genauso wie für Tarifverhandlungen. Und Arbeitgeber sollten es als selbstverständliche Unternehmenskultur ansehen, Transparenz über die Gehälter der bei ihnen beschäftigten Männer und Frauen herzustellen.

Soziale Berufe sind keine Berufe zweiter Klasse, sie fordern den ganzen Menschen. Wer jemals mit Kindern, Älteren, Pflegebedürftigen oder Menschen mit Behinderungen gearbeitet hat, weiß, welche Stärke und fachliches Wissen diese Berufe voraussetzen. Die Bayeri-



Soziale Berufe müssen auch für Männer interessant werden.

sche Staatsregierung hat als Reaktion auf die Personalknappheit in den letzten Jahren wichtige Aktionen angestoßen. Mit den Leistungserbringern, den Kostenträgern und der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit habe ich das Bündnis für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in der Altenpflege gegründet, denn die Maßnahmen müssen stimmig ineinandergreifen, um wirken zu können. Unsere Imagekampagne „Herzwerker“ hat viele junge Leute erfolgreich für soziale Berufe begeistern können. Einen Schub für die Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs erwarte ich auch von der im Bund geplanten generalistischen Ausbildung. Dabei werden die Altenpflegeausbildung, die Gesundheits- und (Kinder-) Krankenpflegeausbildung zu einem Abschluss zusammengefasst. Damit erweitern sich das berufliche Tätigkeitsfeld und natürlich auch die Gestaltungs- und Aufstiegschancen und die Ausbildungskosten werden vereinheitlicht.

#### Familienfreundliche Arbeitswelt weiterentwickeln – für Mütter und Väter

Die Frage nach dem Verhältnis von Arbeit und Familie, nach der „Work-Life-Balance“, wird immer entscheidender für die Arbeitswelt der Zukunft. Die Studie „Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ der Hanns Seidel Stiftung belegt: Modulare Lebensläufe, zum Beispiel mit einer Familienphase, die die Erwerbstätigkeit unterbricht, werden immer noch abgestraft. Wen wundert da, dass selbst bei den Frauen über die Hälfte der Befragten (51 Prozent) berufliche Nachteile aufgrund einer Erwerbsunterbrechung befürchten und sich immer noch viel zu wenig Männer dieses Risiko leisten wollen.<sup>2</sup>

Wie die Studie belegt, ist auch Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeit ein zentrales Anliegen der Menschen. Zu demselben Befund kommt auch eine aktuelle GfK-Studie: Rund 80 Prozent der Beschäftigten wollen flexibler arbeiten. Gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Elternzeitgesetz oder das Teilzeit- und Befristungsgesetz sind nur einzelne Bausteine bei der Ausgestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten. Hier

#### Eine Studie der Hanns-Seidel-Stiftung belegt: Erwerbsunterbrechungen wegen Kindererziehung **BENACHTEILIGEN** die Frauen.

brauchen wir ein Umdenken in den Unternehmen. Familienleben soll nicht „betriebsgängig“ gemacht werden, sondern das Arbeitsleben familiengerecht werden. Es ist aber auch Aufgabe der Tarifvertragsparteien, Betriebsräte und Personalverantwortlichen in Unternehmen, individuell passende Lösungen zu finden. Wir müssen wegkommen von der Ideologie der Vollzeitpräsenz und brauchen – wo möglich – mehr Telearbeit. Die Wirtschaft muss Teilzeitarbeit in Führungspositionen ermöglichen. Wir müssen lernen, dass es auf die Qualität der Arbeit ankommt und nicht darauf, wie lange jemand seinen Bürostuhl auf Körpertemperatur hält.

Um die Zugkraft des guten Beispiels zu nutzen, habe ich den Bayerischen Staatspreis „SIEGER – Gerechte Chancen in der Arbeitswelt“ ins Leben gerufen, mit dem auch in diesem Jahr wieder Unternehmen ausgezeichnet werden, die Vorreiter in Sachen Chancengerechtigkeit und Familienfreundlichkeit sind.

### Teilzeit darf keine Sackgasse werden

Ein weiterer Baustein hin zur chancengerechten Arbeitswelt ist Teilzeitarbeit. Teilzeitarbeit ist ohne Zweifel ein wichtiger Schlüssel zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Fast die Hälfte der Frauen (48 Prozent) und immerhin fast ein Drittel der Männer (32 Prozent) sind der Meinung, dass sie persönlich hiervon profitieren würden. Dennoch heißt Teilzeit schon lange nicht mehr halbtags. Die Hälfte der teilzeitbeschäftigten Frauen würde laut IAB-Kurzbericht 9/2011 die vereinbarte Arbeitszeit gerne ausweiten. Im Schnitt würden regulär teilzeitbeschäftigte Frauen ihre vereinbarte Wochenzeit gerne um 4 Stunden erhöhen, geringfügig beschäftigte Frauen sogar um 9 Stunden. Als ideal gaben Männer eine auf 30 Stunden reduzierte und Frauen eine bei 25 liegende Wochenarbeitszeit an.

### Neue **ARBEITSZEITMODELLE** sollen das Arbeitsleben familiengerechter ausrichten.

Wenn Betriebe den Wünschen der Frauen nach Erhöhung der Wochenarbeitszeit nachkommen würden, könnten wir ein Arbeitsvolumen von allein rd. 500.000 bis zu über einer Million Vollzeit Arbeitsplätzen gewinnen und gleichzeitig dazu beitragen, dass Teilzeit keine lebenslange Sackgasse wird.

### Familien unterstützen, damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt

Um Eltern überhaupt Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, braucht es verlässliche und qualitativ hochwertige Kinderbetreuungsstrukturen. Kein Land investiert so viel in den Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren wie Bayern. Auf die Bundesmittel (340 Mio. Euro) haben wir Landesmittel von

### Der Ausbau der Kinderkrippen sowie der Ganztageschulen **ERLEICHTERT** den Eltern die Erwerbstätigkeit.

derzeit 600 Mio. Euro draufgesetzt. Gleichzeitig ist Bayern das einzige Land mit einer Krippenausbaugarantie für seine Bürgermeister. Dank dieser komfortablen Unterstützung haben unsere Kommunen seit 2006 die Versorgungsquote bei Betreuungsplätzen für Kinder von ein bis unter drei Jahren mehr als vervierfacht (von 10 Prozent auf jetzt 43 Prozent). Nach heutigem Stand werden wir Ende 2013 eine 53-prozentige Versorgungsquote für Kinder von ein bis unter drei Jahren erreichen. Der Betreuungsbedarf ist in vielen Kommunen für Kinder unter drei Jahren heute bereits gedeckt. Denn maßgeblich ist der genaue Bedarf vor Ort – und nicht die Erfüllung der Quote. Daher erheben die Kommunen in Bayern jährlich den Bedarf an Betreuungsplätzen.

Die Berufsbiographien von Eltern entscheiden sich jedoch nicht in der Krippenzeit. Maßgeblicher ist es, wie sich der Alltag managen lässt, wenn die Kinder in der Schule sind. Der verlässliche Schulkindnachmittag mit gemachten Hausaufgaben ist ein zentraler Bau-

stein dafür, dass Eltern ihren Wünschen nach Berufstätigkeit nachkommen können. Hier besteht in ganz Deutschland noch erheblicher Entwicklungsbedarf, auch wenn in Bayern im aktuellen Schuljahr eine Zunahme der Schülerzahl an Ganztageschulen um 22,4 Prozent (insgesamt sind es 49.000 Schüler) verzeichnet wurde.

### Frauen in Führungspositionen

Wir brauchen aber nicht nur eine Vereinbarkeit von Familie und irgendeinem Beruf. Eine auf den Märkten der Welt erfolgreiche Volkswirtschaft braucht die Potenziale von Frauen genauso wie die der Männer, und keine der entwickelten Volkswirtschaften leistet sich eine annähernd große Ressourcenverschwendung weiblicher Potenziale wie die deutsche, nirgends entwertet Familienverantwortung so dauerhaft auf dem Arbeitsmarkt wie bei uns. „Frauen in Führungspositionen“ ist deshalb weit mehr als nur ein Thema der Gleichstellung und der Frauenpolitik. Es ist im Kern ein betriebs- und volkswirtschaftliches Thema.

Die Wissenschaft belegt: Geschlechtergemischte Teams sind erfolgreicher. Denn die Vielfalt der Lebensaufgaben, die viele Frauen meistern, ist das beste Führungstraining für die Praxis. Frauen sind Leistungsträger unserer Gesellschaft, verfügen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten und denken ganzheitlich. Frauen leben flache Hierarchien, führen teamorientiert und sachbezogen. Aber trotz der guten Ausbildung, die Frauen mitbringen, werden sie zu oft zu Karriereverliererinnen. Dazu trägt bei, dass Frauen andere Werte in der Arbeitswelt haben, sie müssen die Führungsposition überhaupt erst einmal anstreben, sich dauerhaft in ihr wohl fühlen. Das ist keine Selbstver-

### Die weiblichen **FÜHRUNGSQUALITÄTEN** werden immer noch zu wenig wahrgenommen.

ständigkeit. Frauen haben oftmals andere Werte im Arbeitsleben. Ihnen geht es weniger um Gehaltshöhe und Status als um Sinnhaftigkeit und Wertschätzung. Erst wenn sich die Arbeitskultur in den bisher männlich dominierten Etagen ändert, wird auch weibliche Qualität als Qualität wahrgenommen. Die Genderstereotypen, die auch die homologe Reproduktion begünstigen, sind immer noch wirksamer als wir denken: In einer Studie wurden 100 Universitätspsychologen gebeten, zwei identische Lebensläufe zu bewerten, deren einziger Unterschied im Namen lag: Einer war männlich, einer weiblich. Von den beurteilenden Gutachtern hielten 75 Prozent den Mann und weniger als 50 Prozent die Frau für geeignet. Noch stärkeren Vorurteilen sind Mütter ausgesetzt. Bei ansonsten gleichen Bewerbungsvoraussetzungen werden Mütter, verglichen mit kinderlosen Frauen, als 10 Prozent weniger kompetent und als 15 Prozent weniger engagiert eingestuft. Für Männer wirkt sich die Tatsache, Kinder zu haben, dagegen überhaupt nicht aus.

### Frauenquote gegen männliche Monokultur

Eine Frauenquote kann helfen, die Genderstereotypen zu umgehen. Jedoch brauchen wir eine Regelung, die Frauen gezielt auf allen Ebenen und bei allen Unternehmen fördert. Eine starre ge-

gesetzliche Quote missachtet reale Unterschiede wie Größe, Branche oder regionale Gegebenheiten und kann deshalb auch kontraproduktiv sein. Sinnvoller ist daher eine gesetzliche Regelung, die die Unternehmen verpflichtet, sich selbst flexible, branchenangemessene und transparente Zielvorgaben zur Frauenpräsenz zu setzen – und dies nicht nur in den Chefetagen, sondern ab den unteren Führungsebenen. Nur dann besteht die Wahrscheinlichkeit, dass dort, wo bisher Arbeitskultur und Codes durchgängig und seit Jahrzehnten männlich geprägt sind, ein Kulturwechsel einsetzt, der die Sichtweisen, die Herangehensweisen und den Stil von Frauen valide und damit wirksam werden lässt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man in männlich dominierten Bereichen weitgehend unter sich bleibt: Wenn von männlichen Chefs nach „Qualität“ besetzt wird, sind die Qualitätskriterien meist typisch männliche und die Gefahr der „homologen Reproduktion“ ist groß: Das was einem selber vertraut ist, fördert man auch unbewusst.

Die aktuellen Zahlen über den Anteil von Frauen in politischen Spitzenpositionen zeichnen ein gemischtes Bild. Der Bayerische Landtag ist mit einem Frauenanteil von 31 Prozent auf gutem Weg. Auch die Bayerische Staatsregierung hat einen Frauenanteil von knapp 30 Prozent. Anders ist die Lage in Bayerns Rathäusern und Landratsämtern. Hier regieren nach wie vor weitgehend Männer: Es gibt nur 5 Oberbürgermeisterinnen und 3 Landrätinnen. Die Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in politischen Spitzenämtern ist absolut zwingend. Denn wir brauchen die Tatkraft der Frauen ebenso wie ihre Ideen und Fähigkeiten, um eine bessere Ge-

**Eine flexible und branchenangemessene FRAUENQUOTE ist effektiver als eine starre gesetzliche Quotenregelung.**

sellschaft für alle zu schaffen. Frauen machen mehr als die Hälfte der Bevölkerung aus und sind zentrale Leistungsträger unserer Gesellschaft. Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen ist deshalb Gebot der Demokratie und der sozialen Gerechtigkeit. Für die Parteien ist es eine immerwährende Herausforderung, nicht nur Frauen für Ämter zu gewinnen, sondern sich auch mit den Themen zu beschäftigen, die die Lebenswelt von Frauen betreffen.

#### **Partnerschaftlich in die Zukunft**

All diese Ansätze verfolgen ein großes und wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel: Wir brauchen eine neue Balance von Leben und Arbeiten – eine Balance, in der Raum bleibt für das ehrenamtliche und soziale Engagement für Sorgearbeit, vor allem aber für die Familien. Was wir brauchen, ist ein ganzheitliches Verständnis vom Leben, mit einem viel stärkeren Fokus auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Lebensaufgaben weit über den Erfolg im Beruf hinaus.

Arbeitsmarkt- und Familienpolitik sind deshalb keine Gegensätze, sondern die beiden Seiten derselben Medaille. Es geht um eine humane und zukunftsfähige Gesellschaftspolitik. Ihr Herzstück ist die Familienpolitik – und Familien: Das sind Eltern, deren Angehörige und eben auch deren Kinder. Eine humane

Gesellschafts- und Familienpolitik muss ihre Belange – von der Erziehung der Kinder bis zur Pflege der Angehörigen – zum Ausgangspunkt nehmen. Familie darf nicht als Störfaktor empfunden werden. Familie ist ein Frauen- und Männerthema, das Thema unseres Lebenssinns und unserer Zukunftsperspektive.

Wir müssen Rahmenbedingungen schaffen für die Verwirklichung unterschiedlichster Lebensläufe, mit besseren Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Aufgabenverteilung zwischen Frau und Mann in der Familie, sodass sich Phasen der Erwerbsarbeit mit Phasen der Kindererziehung, der Weiterbildung und der Pflege abwechseln und abwechseln können. Dafür brauchen Familien Unterstützung und Förderung mit Leistungen für junge Eltern, die an das Elterngeld anschließen wie das Landeserziehungsgeld und das Betreuungsgeld, aber auch mit besseren Rentenansprüchen nach Kindererziehung oder Pflege. Wir brauchen eine Rente nach Lebensleistung. Das ist nur gerecht. Denn Familienarbeit spart enorme soziale Kosten.

#### **Arbeitsmarkt- und Familienpolitik müssen sich zu einer humanen und zukunftsfähigen Gesellschaftspolitik ERGÄNZEN.**

Für gelebte Chancengerechtigkeit brauchen wir zu allererst einen Bewusstseinswandel – in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Wir müssen dazu überkommene Rollenbilder bekämpfen. Wir müssen den Menschen in den Mittelpunkt unserer Politik stellen. Politik darf nicht Lebensmodelle aufoktroieren, sondern muss Lebensentwürfe er-

möglichen. Wir müssen jungen Familien und Frauen ein Maximum an Entscheidungsfreiheit geben, damit sie Familienverantwortung so verteilen, wie sie es für richtig halten. ///



**/// CHRISTINE HADERTHAUER, MDL**  
**ist Bayerische Staatsministerin für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.**

#### **Anmerkungen**

<sup>1</sup> Kürschner, Isabelle / Strobel, Maria / Tumasjan, Andranik / Welpke, Isabell M. (Hrsg.): Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage in Bayern (= Aktuelle Analysen 61, hrsg. von der Hanns-Seidel-Stiftung), München 2012.

<sup>2</sup> Ebd.



/// Vorstellung der HSS-Studie

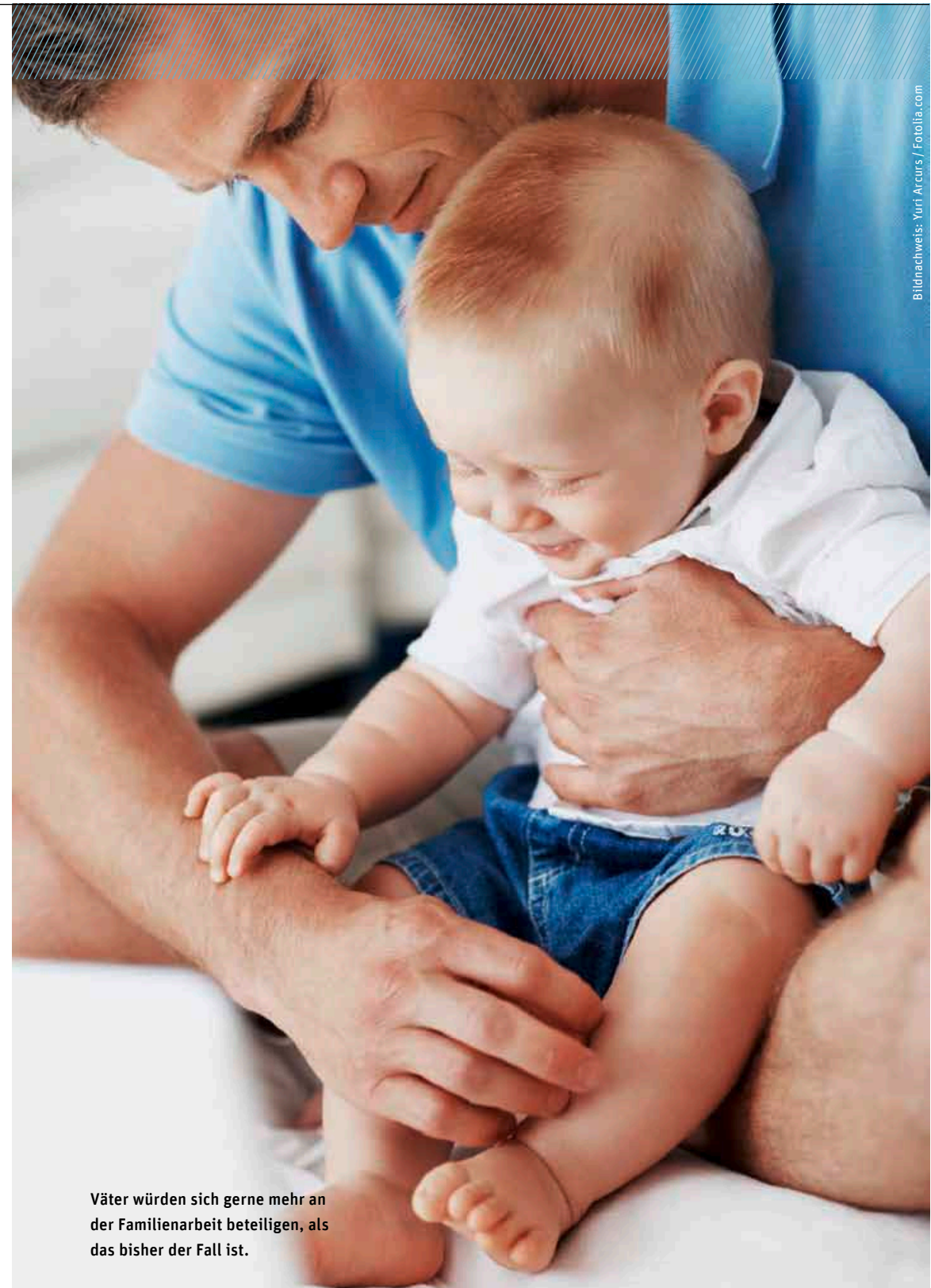
## ARBEITS- UND LEBENSGESTALTUNG DER ZUKUNFT\*

**ISABELLE KÜRSCHNER, MARIA STROBEL, ANDRANIK TUMASJAN, ISABELL M. WELPE ///**

Wie steht die bayerische Bevölkerung den Themen Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegenüber und welche Veränderungen wünschen sich Männer und Frauen im Freistaat für die Zukunft? Diesen Fragen ist die aktuelle Studie „Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ der Hanns-Seidel-Stiftung nachgegangen, die kofinanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation (Prof. Dr. Isabell M. Welpe) der Technischen Universität München durchgeführt wurde. Untersucht wurden dabei die Einstellungen und Werthaltungen der bayerischen Bevölkerung zur Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anhand einer bayernweiten Befragung im Herbst 2011.

Frauenquote, Elterngeld und Kinderbetreuung sind nur einige Schlagwörter, die darauf hinweisen, welche Anstrengungen in den letzten Jahren unternommen worden sind, um die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Berufsleben zu verbessern und damit zusammenhängend auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Die dahinterstehenden gesellschaftlichen und politischen Ziele sind weithin anerkannt. Ob und wie diese jedoch erreicht werden, ist von den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen abhängig, die aus dem Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft abgeleitet

werden. Zahlreiche Förderprogramme zeugen davon, dass Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft den Handlungsbedarf erkannt haben und Verbesserungen aktiv vorantreiben wollen. Doch wie steht die Bevölkerung in Bayern diesen Themen gegenüber und wie werden die Bemühungen überhaupt wahrgenommen? Ziel der Studie war es herauszufinden, wie es um die Akzeptanz der einzelnen Maßnahmen steht, die von Staat und Wirtschaft angeboten werden, in welchen Bereichen die bayerische Bevölkerung tatsächlich Handlungsbedarf sieht und welche Fördermaßnahmen als besonders hilfreich beurteilt werden.



Väter würden sich gerne mehr an der Familienarbeit beteiligen, als das bisher der Fall ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwar allgemein ein Handlungsbedarf zur Förderung der Chancengleichheit und Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Gesellschaft erkannt wird, dass aber konkrete Maßnahmen sehr unterschiedlich bewertet werden. Dabei fällt auf, dass insbesondere die Einstellungen der Geschlechter zu diesen Themen häufig sehr weit voneinander entfernt liegen.

Befragt wurde eine großzahlige Stichprobe von Frauen und Männern in Bayern. Die Stichprobe wurde quotiert entsprechend den Anteilen in der Bevölkerung nach Geschlecht, Alter und Berufsstand. Insgesamt wurden 2.635 Personen zum Befragungszeitpunkt 1 befragt. Zur Wiederbefragung zum Befragungszeitpunkt 2 wurde angestrebt, die Hälfte der Befragten erneut zu erreichen. Insgesamt wurden 1.248 vollständige Interviews zum Befragungszeitpunkt 2 erreicht. Die Daten wurden auf die Kriterien Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Anspruch an Politik und Wirtschaft untersucht. Folgende Ergebnisse wurden erzielt:

### **Chancengleichheit in der Arbeits- und Lebenswelt**

Vor dem Hintergrund, dass gesellschaftliche Zuschreibungen und tradierte Rollenerwartungen immer weniger bestimmte Lebensverläufe vorgeben, sieht die Politik<sup>1</sup> das Innovationspotenzial und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft eng damit verbunden, dass es gelingt, gleiche Chancen für Männer und Frauen zu gewähren. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die Möglichkeiten und Potenziale beider Geschlechter weiterentwickelt werden, was wiederum eng mit der Erwerbsbeteiligung und dem Arbeitsmarkt verbunden ist. Ungleiche

**Durch gezielte Maßnahmen sollen ungleiche ZUGANGSCHANCEN verringert werden.**

Voraussetzungen und Zugangschancen, die aus der traditionell zugeschriebenen Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit hervorgehen, sollen durch gezielte Maßnahmen abgebaut werden.

Während rechtliche Ungleichheiten heute weitgehend beseitigt sind, wirken tradierte Rollenmuster und Stereotype noch immer nach. Das geht auch aus der Befragung hervor. Insbesondere Frauen, aber auch sehr viele Männer, aus der Untersuchungsgruppe sehen hier noch deutlichen Handlungsbedarf, denn nur 10 % der weiblichen und 25 % der männlichen Befragten sind mit der derzeitigen Rollenverteilung einverstanden. Gleichberechtigung, so sehen es über die Hälfte (54 %) der Frauen und über ein Drittel (36 %) der Männer, besteht demnach bis heute nur auf dem Papier. Um Chancengleichheit durchzusetzen, befürworten Frauen auch häufiger als Männer ein aktives Eingreifen des Staates, beispielsweise durch die Einführung von festen Frauenquoten oder Zielvorgaben, die knapp die Hälfte (49 %) der befragten Frauen favorisieren. Männer hingegen sind mit dem Status Quo deutlich zufriedener als Frauen. Staatliche Interventionen lehnen sie mehrheitlich ab, für eine Frauenquote ist beispielsweise nur ein Viertel (25 %) von ihnen.

Frauen sind den Ergebnissen der Befragung zufolge auch weniger in traditionellen Mustern und Denkweisen ver-

haftet als Männer. Sie stimmen Aussagen zur klassischen Rollenverteilung seltener zu und sehen einen größeren Veränderungsbedarf. Die größte Differenz zwischen den Geschlechtern gibt es bei der Aussage, dass eine berufstätige Mutter ihren Kindern ebenso viel Wärme und Geborgenheit geben kann wie eine nicht berufstätige Mutter. 71 % der befragten Frauen stimmen dem zu, aber nur 52 % der Männer. Ebenfalls weit auseinander liegt der Anteil der Männer (44 %) und Frauen (29 %), die der Aussage zustimmen, dass ein Kleinkind unter der Berufstätigkeit seiner Mutter leidet. 19 % der Männer und 10 % der Frauen sind der Meinung, dass es vorzuziehen ist, dass der Mann außer Haus erfolgreich ist, während sich die Frau um die Familie kümmert.

Aus der Befragung geht jedoch auch hervor, dass Frauen – trotz anders lautender Wunschvorstellungen – sich im Privatleben nach wie vor häufig in traditionellen Rollen und Arbeitsteilungsmustern wiederfinden. Sie übernehmen den Hauptteil der Familien- und Hausarbeit und treten dafür auch beruflich kürzer. Damit halten sie ihren Partnern den Rücken frei, so dass diese uneinge-

### **Viele Männer denken noch in TRADITIONELLEN Rollenmustern.**

schränkt ihren beruflichen Ambitionen nachgehen können. Männer nehmen diese Angebote gerne an und gehen offensichtlich auch seltener als Frauen davon aus, dass sich die Situation in Zukunft grundlegend wandeln wird. So hat die Befragung ergeben, dass Männer sich bei ihren beruflichen Ambitionen stärker als Frauen in ihrer Partnerschaft

aktiv unterstützt fühlen. Dies geschieht vor allem durch die Entbindung der Männer von Verantwortung im Haushalt (66%) und bei der Kindererziehung (36%), aber bei immerhin einem knappen Fünftel (19%) auch durch den Verzicht der Partnerin auf eigene Karrierevorteile. Diese Art der Rückendeckung, also den Verzicht des Partners auf eigene Karrierevorteile, nehmen hingegen nur 7 % der Frauen aus der Untersuchungsgruppe wahr. Auch bei der Kindererziehung fühlt sich weniger als ein Viertel (24%) der befragten Frauen von ihren Partnern unterstützt. Lediglich bei der Haushaltsarbeit gibt knapp über die Hälfte (53%) der Frauen an, Entlastung durch ihren Partner zu erfahren, um beruflichen Ambitionen nachzugehen. Zwar wünschen sich die befragten Frauen Veränderungen und Verbesserungen in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter und auch einen Wandel in der traditionellen familiären Arbeitsteilung, doch scheinen sie gleichzeitig auch Bedenken zu haben, was deren tatsächliche Umsetzung angeht. So stimmen Frauen häufiger der Aussage zu, dass ein Elternteil nach wie vor auf berufliche Ambitionen verzichten muss, solange die Kinder klein sind (62%), als der Aussage, dass es bereits gut funktioniert, wenn beide Partner sich die Kindererziehung teilen und beruflich kürzer treten (37%). Zudem rechnen Frauen (40%) sogar häufiger als Männer (22%) damit, dass es zu Problemen führt, wenn die Frau in einer Partnerschaft mehr verdient als der Mann.

Diese Ergebnisse werfen neue Fragen auf, zum Beispiel nach den Gründen, warum Wunsch und Realität bezüglich der Ausgestaltung von Geschlechterrollen und familiärer Arbeitsteilung zum Teil weit auseinanderliegen.

Aber auch dazu, wie Politik und Wirtschaft auf diese Ergebnisse reagieren sollen. Entspricht es womöglich – trotz immer wieder geäußelter Verbesserungswünsche – dem Bedürfnis von Männern und Frauen in Bayern, die bestehenden Geschlechterverhältnisse beizubehalten? Oder müssen sich zunächst die Rahmenbedingungen ändern, damit die Bevölkerung auch kon-

### Bei den Frauen liegen Wunsch und REALITÄT über Rollenverteilungen auseinander.

krete Möglichkeiten sieht, ihre persönlichen Vorstellungen und Wünsche in die Tat umzusetzen? Sind Männer und Frauen in Bayern überhaupt der Meinung, dass sie durch Veränderungen einen persönlichen Zugewinn an Chancen und Zufriedenheit erzielen? Die aktuelle Gleichstellungspolitik scheint selbst noch keine Antwort auf die Frage gefunden zu haben, denn im Ersten Gleichstellungsbericht<sup>2</sup> wird der Bundesregierung attestiert, dass es der deutschen Gleichstellungspolitik an einem gemeinsamen Leitbild mangelt und dass die nicht vorhandene Konsistenz dazu führt, dass widersprüchliche Anreize für unterschiedliche Lebensmodelle gesetzt werden. Die Schwierigkeit besteht zweifellos darin, das Vertrauen jener Menschen zu schützen, die ihr Leben nach rechtlich und gesellschaftlich etablierten Rollenmodellen leben und gelebt haben, und gleichzeitig jene zu unterstützen, die Veränderungen und Anpassungen an die aktuellen Bedürfnisse für notwendig halten.

Auf den ersten Blick könnten die vorliegenden Ergebnisse so gedeutet werden, dass Erfolg im Beruf und ein damit

verbundener Aufstieg für Frauen nicht erstrebenswert ist und dass das Ziel der deutschen und europäischen Gleichstellungspolitik, Frauen ebenso wie Männer in den Arbeitsmarkt zu integrieren, am tatsächlichen Wohl der Frauen vorbeigeht. Doch diese Erklärung wäre sicherlich zu kurz gegriffen. Vielmehr muss erkannt werden, dass Männer und Frauen auf unterschiedliche Art und Weise für Erfolge im Berufs- und Privatleben belohnt werden und dadurch auch ungleiche Anreize entstehen. Während es für Männer mit einem Zugewinn an Prestige und Ansehen verbunden ist, im Beruf erfolgreich zu sein und gleichzeitig ein perfektes Familienleben vorweisen zu können, ist dies für Frauen nach wie vor sehr schwierig. Im Beruf engagierten Frauen wird vielmehr immer wieder die Frage gestellt, wie es ihnen überhaupt möglich ist, Beruf und Familie zu vereinbaren und ob das nicht zwangsläufig dazu führt, dass ein Bereich (oder auch beide) vernachlässigt wird. Während Männer die Familie als Ort des Rückzugs und der Erholung betrachten, an dem sie von ihrem fordernden Berufsalltag abschalten und für ihn auftanken können,<sup>3</sup> bedeutet eine Familie in vielen Fällen für berufstätige Frauen eine stärkere zusätzliche Belastung als für Männer.

### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Chancengleichheit, aber auch die Arbeits- und Lebensbedingungen der Zukunft allgemein sind eng damit verbunden, wie es künftig gelingen wird, Berufs- und Familienleben zu vereinbaren. Dabei ist eine gute Work-Life-Balance die entscheidende Voraussetzung für zufriedene Familien und leistungsfähige und motivierte Arbeitskräfte. Erklärtes

Ziel der Familienpolitik in Deutschland und Bayern ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Familienleben bestmöglich verwirklichen lässt. Ob und wie diese Anstrengungen von Seiten der Politik in der bayerischen Bevölkerung wahrgenommen werden, wurde in der Befragung untersucht.

Sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern, so scheint es, werden andere Modelle gewünscht oder für gut befunden, als sie sie selbst mehrheitlich leben oder vorhaben zu leben. Das zeigt beispielsweise die geringere Zustimmung von Frauen zu der Frage, ob sie vorhaben, künftig ihre Erwerbstätigkeit zu unterbrechen oder beruflich kürzer zu treten, verglichen mit dem Anteil an Frauen, die tatsächlich berufliche Pausen einlegen oder in Teilzeit arbeiten. Bei den Männern zeigt sich genau das Gegenteil: Sie wollen in Zukunft häufiger als es in der Vergangenheit und Gegenwart der Fall war, vorübergehend aus dem Beruf aussteigen oder kürzer treten. Bei beiden Geschlechtern ist der Wunsch nach einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung bei der Familienarbeit und nach Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben zu beobachten. Abzuwarten bleibt jedoch, ob lediglich der Wunsch in eine andere Richtung geht, im konkreten Fall dann aber dennoch weiterhin das bisher bewährte Modell gelebt wird, oder ob Männer und Frau-

en künftig tatsächlich andere Modelle praktizieren werden, als dies die Generationen vor ihnen getan haben.

### **Männer zwischen Wunsch und Wirklichkeit**

Die große Mehrheit der befragten Männer (68%) ist der Meinung, dass die Teilhabe für Männer an der Familienarbeit erleichtert werden sollte. Bei der Zustimmung zu einzelnen Maßnahmen spiegelt sich das beispielsweise bei der Teilzeitarbeit für Väter wider, die 76 % der Männer befürworteten, oder beim Wunsch nach flexibler Arbeitszeit für Väter, den 82 % der Männer äußern.

### Der WUNSCH nach Aufgabenverteilung ist bei Männern und Frauen vorhanden.

Zudem favorisieren Männer (77%) häufiger als Frauen (68%) die Kindererziehung in der Familie gegenüber einer außerfamiliären Betreuung. Allerdings entspricht das, was Männer und auch die Väter unter ihnen im Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlich tun, offensichtlich nicht ihren Wünschen und Vorstellungen von einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So haben unter den Befragten weniger als halb so viele Männer (30%) wie Frauen (63%) ihre Erwerbsarbeit jemals unterbrochen. Zudem haben diejenigen Männer, die eine berufliche Pause eingelegt haben, dies nicht in erster Linie zum Zweck der Kindererziehung getan, sondern aufgrund von Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Fortbildung. Nur ein sehr geringer Anteil von 6% der befragten Männer hat tatsächlich aus familiären Gründen die Erwerbstätigkeit unterbrochen. Auch die

**Erfolg im Beruf und dazu ein perfektes Familienleben können Männer LEICHTER haben als Frauen.**



Eltern wünschen sich mehr Flexibilität und gemeinsame Zeit für die Familie.

Dauer der Erwerbsunterbrechung von durchschnittlich einem bis sieben Monaten weist nicht darauf hin, dass sie Familienaufgaben in größerem Umfang geleistet haben. Ganz ähnlich sieht es bei der Teilzeitarbeit aus, die nur gut jeder zehnte männliche Befragte im erwerbsfähigen Alter bisher für sich in Anspruch genommen hat. Den Aussagen der Befragten zufolge sind hier auch in Zukunft keine großen Veränderungen zu erwarten. Nur 13% der befragten Männer haben vor, ihre Erwerbstätigkeit zu unterbrechen. In der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen, wo eine Familiengründung am wahrscheinlichsten bevorsteht, sind es immerhin 28%. Dennoch entspricht das nicht den Zustimmungsraten von mehr als zwei Dritteln (68%) der Männer, die sich mehr Teilhabe an der Familienarbeit für Männer und eine familiäre Kindererziehung wünschen.

Wo aber liegen die Ursachen, dass sich hier so große Widersprüche zwischen Wunsch und Wirklichkeit auf-tun? Aus der Befragung ableiten lassen sich verschiedene Gründe, so zum Beispiel die Befürchtung, dass sich finanzielle Engpässe aus einer Unterbrechung oder Reduzierung der Erwerbstätigkeit ergeben, sowie die Sorge, dass berufliche Nachteile für denjenigen entstehen könnten, der (vorübergehend) keinen vollen Einsatz im Job bringen kann. Doch ist hier gleichzeitig festzustellen, dass die Befürchtung bei Männern hinsichtlich einer Unterbrechung oder Reduzierung ihrer Erwerbsarbeit geringer ausgeprägt ist als bei Frauen. So befürchtet weniger als die Hälfte der befragten Männer, dass eine Erwerbsunterbrechung für sie mit beruflichen Nachteilen verbunden ist, und weniger als ein Fünftel (19%) hat Angst, dass eine Arbeitszeitreduzierung dazu füh-

ren könnte. Größere Bedenken äußern die Befragten hingegen bezüglich der finanziellen Konsequenzen von Erwerbsunterbrechungen oder Reduzierung. Nur 8% der befragten Männer gaben an, dass sie es sich leisten könnten, ihre Erwerbsarbeit zu unterbrechen, und nur 22% sind der Meinung, dass ihnen eine Teilzeittätigkeit für den Lebensunterhalt reichen würde. Das wiederum lässt sich damit erklären, dass Männer nach wie in erster Linie für das Haushaltseinkommen verantwortlich sind, eine Aussage, der auch über ein Drittel (36%) der männlichen Befragten zustimmt. Weder gesetzliche Regelungen wie Anrechte auf Erwerbsunterbrechung oder Teilzeitarbeit noch monetäre Transferleistungen wie beispielsweise das Elterngeld tragen in ausreichendem Maße dazu bei, dass Männer ihrer eigenen Einschätzung nach – und sei es nur vorübergehend – auf Einkommen aus Erwerbsarbeit verzichten können.

#### Frauen zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Wie bei den Männern, so liegen auch bei den befragten Frauen die Wünsche, wie sie Familie und Beruf vereinbaren wollen, und die tatsächlich praktizierten Modelle weit voneinander entfernt. Über drei Viertel (78%) der Frauen wünschen sich, dass Männer mehr zur Familienarbeit beitragen. Dazu bedarf es ihrer Meinung nach besserer Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit sowie zur flexiblen Arbeitszeit für Väter. Gleichzeitig möchte ein Viertel (25%) der befragten Frauen selbst in erster Linie für Haushalt und Kinder zuständig sein, das wollen hingegen nur 2% der Männer. Die gleiche Verteilung ergibt sich bei der Frage, wer für den Hauptteil des Haushaltseinkommens verantwortlich sein sollte: Über

#### Männer haben Angst vor FINANZIELLEN Engpässen bei Teilzeitarbeit.

ein Viertel (26%) der Frauen erwartet das vom Partner, nur 2% der Männer könnten sich dies jedoch im umgekehrten Fall von ihrer Partnerin vorstellen. 40% der Frauen sind sogar der Meinung, dass es zu Problemen führt, wenn die Frau in einer Beziehung mehr verdient als der Mann. Damit scheint ein nicht geringer Anteil der Frauen mit der aktuellen Verteilung von Fürsorge- und Erwerbsarbeit innerhalb der Partnerschaft sich abgefunden zu haben.

Das wird auch dadurch bestätigt, dass sich Frauen für Mütter noch bessere Bedingungen wünschen, die Erwerbstätigkeit zugunsten von Familienaufgaben flexibler zu gestalten oder zu reduzieren. Flexible Arbeitszeiten für Mütter befürworten 89% der weiblichen Befragten, die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, 87%. Fast drei Viertel würden außerdem eine längere Mutterschutzfrist als die derzeit geltenden 14 Wochen bevorzugen und fast ein Viertel fände es besser, wenn die Elternzeit länger als 36 Monate betragen würde. Dass diese Möglichkeiten auch von der Mehrheit in Anspruch genommen werden, zeigt ein Blick auf die bisherigen Erwerbsunterbrechungen. Fast zwei Drittel der befragten Frauen (63%) haben ihren Beruf schon einmal unterbrochen, über die Hälfte davon länger als drei Jahre. Ähnlich sieht es bei der Teilzeiterfahrung aus: In den höheren Altersgruppen haben zwei Drittel der Frauen (66%) be-

reits einmal oder mehrmals in Teilzeit gearbeitet. Gleichzeitig gilt es hier zu bedenken, dass Frauen stärker noch als Männer befürchten, berufliche Nachteile aufgrund von Teilzeit oder Erwerbsunterbrechungen hinnehmen zu müssen. 51% der befragten Frauen haben die Sorge, dass sich eine Erwerbsunterbrechung negativ auf die berufliche Laufbahn auswirken könnte, und 34% befürchten berufliche Nachteile durch Teilzeittätigkeit.

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Antworten ableiten, dass Frauen zwar eine stärkere Beteiligung der Männer an Familienaufgaben wünschen und dass sie sich der Nachteile, die sich für ihre berufliche Laufbahn aus Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitarbeit ergeben, durchaus bewusst sind. Die große Anzahl von Frauen, die dennoch aus familiären Gründen ihren Beruf unterbricht oder kürzer tritt, deutet jedoch darauf hin, dass Frauen weiterhin in erster Linie sich selbst für Kinder- und Familienarbeit verantwortlich sehen.

#### **Anspruch an Politik und Wirtschaft**

Ziel der Studie Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft war es, die Einstellungen und Vorstellungen von Männern und Frauen zur Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu untersuchen. Zentrales Anliegen war dabei, Einschätzungen und Wertehaltungen gegenüber dem aktuellen, real erlebten Zustand und der zukünftig wünschenswerten Situation herauszufinden und dabei auch die Akzeptanz von Maßnahmen und Förderinstrumenten abzufragen.

Um die Ausgangssituation zu erfassen, wurden die Untersuchungsteilnehmer zu ihrer Einschätzung und Beurtei-

**Frauen in FÜHRUNGSPPOSITIONEN sollten gesellschaftlich und beruflich selbstverständlicher akzeptiert werden.**

lung zum aktuellen, real erlebten Zustand befragt und zu ihren Vorstellungen nach der zukünftig wünschenswerten Situation. Dabei sind sowohl bei der Chancengleichheit als auch bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf teilweise große Unterschiede zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand deutlich geworden. Männer und Frauen in Bayern leben heute also mitunter andere Modelle und Muster, als es ihren eigentlichen Idealvorstellungen entspricht. Ein zentrales Anliegen, das sowohl unter Chancengleichheits- als auch unter Vereinbarkeitsaspekten relevant ist, ist der Wunsch nach einer stärker partnerschaftlichen Aufgabenteilung zwischen den Geschlechtern. Sowohl Männer als auch Frauen wünschen sich, dass sich beide Geschlechter stärker als bisher einerseits Fürsorgeaufgaben teilen und andererseits am Erwerbsleben teilhaben können. Zum Ausdruck kommt dies durch die große Zustimmung zu Aussagen wie beispielsweise jenen, dass Männern künftig besser ermöglicht werden müsse, sich an Familien- und Erziehungsaufgaben zu beteiligen, dass Männer ihren Beruf unterbrechen und Erziehungs- und Hausarbeiten übernehmen sollten, um ihren Partnerinnen ein berufliches Weiterkommen zu ermöglichen, und dass sowohl im gesellschaftlichen Bewusstsein als auch in der Unter-

nehmenskultur Frauen in Führungspositionen selbstverständlicher akzeptiert werden müssten.

Nachdem zunächst der Bedarf ermittelt worden war, stellte sich als nächstes die Frage, wie und vor allem von wem diese Veränderungen unterstützt und umgesetzt werden sollen. Sowohl individuelle als auch institutionelle Einflussfaktoren spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Untersuchungsteilnehmer wurden entsprechend gefragt, an wen sie bei der Umsetzung von Veränderungen die höchsten Ansprüche stellen. An Individuen, also jeden einzelnen Bürger selbst, an die Familien, an Institutionen, also die Wirtschaft, in Form von Unternehmen und Arbeitgebern oder an den Staat und die Politik. Die Antworten weisen darauf hin, dass bei Einzelpersonen und Familie nur wenig Handlungsbedarf gesehen wird, bei Wirtschaft und Politik hingegen umso mehr.

Der Anspruch an Politik und Wirtschaft, Chancengleichheit zu verwirklichen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, ist bei den Befragten sehr hoch. Nur rund ein Fünftel der befragten Männer und Frauen hält das, was die Wirtschaft bisher für Chancengleichheit und für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leistet, für ausreichend. Noch weniger sind mit den bisherigen Anstrengungen der Politik sowohl zur Chancengleichheit als auch zur Vereinbarkeit zufrieden. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass die bisherigen Bemühungen von Staat und Unternehmen entweder für nicht ausreichend empfunden oder nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen werden. Dem gegenüber stehen zahlreiche Projekte, die Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten

sollen. Die bestehenden Diskrepanzen in der Wahrnehmung müssen konsequent zu der Frage führen, was die Gründe dafür sind und wie diese Lücke künftig geschlossen werden kann. Als Ursachen kommen im Wesentlichen drei Erklärungen in Frage: Entweder sind die Bemühungen tatsächlich unzureichend oder sie gehen am Bedarf der Bevölkerung und Arbeitnehmer weitgehend vorbei. Oder aber, die öffentliche Wahrnehmung wird nicht von tatsächlichen Defiziten, sondern von Eindrücken beeinflusst, die nicht persönlich erfahren, sondern im Umfeld vermittelt werden. Für letztere Schlussfolgerung spricht, dass die Befragten mit Blick auf ihre persönliche Situation, sei es beim Arbeitgeber oder bei den staatlichen Leistungen in der Familienpolitik, eine höhere Zufriedenheit zum Ausdruck bringen, als wenn sie die allgemeine Lage einschätzen sollen.

**Der Anspruch an Politik und Wirtschaft, sich stärker als bisher für CHANCENGLEICHHEIT einzusetzen, ist sehr hoch.**

#### **Fazit**

Ein zentrales Ergebnis der Studie „Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ ist, dass einerseits die Vorstellungen zwischen den gelebten und den gewünschten Lebensentwürfen zum Teil weit auseinanderliegen und dass andererseits nicht alle Möglichkeiten wahrgenommen und ausgeschöpft werden,

die sich aufgrund rechtlicher und infrastruktureller Rahmenbedingungen bieten. Schließlich liegen die Vorstellungen von Männern und Frauen oft sehr weit auseinander und scheinen somit wenig kompatibel zu sein. Im Einzelnen leiten sich diese Schlussfolgerungen aus den folgenden Ergebnissen ab: Zwar fordert die Mehrheit der Befragten bessere Teilhabemöglichkeiten von Männern und Vätern an Familienaufgaben, u. a. durch bessere Teilzeitmöglichkeiten für Männer. Rechtlich sind Männer und Frauen hinsichtlich Teilzeit und Erwerbsunterbrechung im Rahmen der Familiengründung jedoch bereits nahezu gleich-

**Für Frauen besteht GLEICHBERECHTIGUNG bis heute nur auf dem Papier.**

gestellt (mit Ausnahme des Mutter-schutzes, der nur Frauen zusteht). Dennoch haben deutlich mehr Frauen aus der Untersuchungsgruppe ihre Erwerbstätigkeit zugunsten der Familie und Kindererziehung eingeschränkt als Männer. Auch in Zukunft wollen mehr weibliche Befragte ihren Beruf unterbrechen oder in Teilzeit arbeiten, als es bei den männlichen Befragten der Fall ist. Diese Entscheidungen werden sowohl durch die Antworten der Frauen als auch der Männer unterstrichen. Denn zum einen geben Männer deutlich seltener an, ihre Erwerbstätigkeit tatsächlich reduzieren zu wollen, und zum anderen sind Frauen mit den ihnen zustehenden Möglichkeiten einverstanden und neh-

men diese in großem Maße in Anspruch. Ein Teil von ihnen wünscht sich sogar, diese noch weiter auszubauen, zum Beispiel durch eine Verlängerung der Mutterschutz- und Elternzeiten. Hinzu kommt, dass Frauen häufiger der Aussage zustimmen, dass ein Elternteil auf berufliche Ambitionen verzichten muss, solange die Kinder klein sind, als der Aussage, dass beide Partner sich die Kindererziehung teilen und beruflich kürzer treten sollten.

Sowohl was die Chancengleichheit als auch die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, sehen Frauen größere Defizite und folglich größeren Verbesserungsbedarf als Männer. So stimmen die weiblichen seltener als die männlichen Befragten Aussagen zur klassischen Rollenverteilung in Familie und Privatleben zu. Auch sind sie häufiger der Meinung, dass sie aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt werden und dass Gleichberechtigung bis heute nur auf dem Papier besteht. Schließlich sind Frauen eher bereit als Männer, ein Eingreifen des Staates in Kauf zu nehmen, um die bestehenden Ungleichheiten zu beheben. Männer hingegen zeigen sich mit dem Status Quo deutlich zufriedener als Frauen und lehnen staatliche Interventionen wie gesetzliche Frauenquoten mehrheitlich ab.

Bei Männern und Frauen werden Erfolge im Beruf und Privatleben unterschiedlich beurteilt und auf verschiedene Art und Weise wertgeschätzt. Während es bei Männern anerkannt und positiv bewertet wird, wenn sie beruflich erfolgreich sind und eine Familie mit Kindern haben, müssen sich Frauen dafür heute noch häufig rechtfertigen: einerseits gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, ob sie den Anforderungen im

Beruf bei gleichzeitigen familiären Verpflichtungen gewachsen sind, und andererseits gegenüber ihrem privaten Umfeld, was die Versorgung und Erziehung der Kinder angeht. Auch unter den Befragten gibt es noch rund 30% Frauen und 50% Männer, die der Meinung sind, dass eine berufstätige Mutter ihren Kindern weniger Wärme und Geborgenheit geben kann als eine nicht-berufstätige Mutter. Somit sehen sich Frauen nach wie vor häufiger als Männer vor die Entscheidung gestellt, sich zwischen Beruf und Familie entscheiden zu müssen.

#### **Ausblick und Handlungsempfehlungen**

Aus den Ergebnissen der Studie geht hervor, dass Handlungsbedarf zur Förderung der Chancengleichheit und Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Gesellschaft erkannt wird, dass aber konkrete Maßnahmen sehr unterschiedlich bewertet werden. Während Politik und Wirtschaft die Meinung vertreten, dass bereits umfangreiche Anstrengungen unternommen werden, kommen diese bei der Bevölkerung entweder nicht im gewünschten Maße an oder sie werden für unzureichend empfunden. Als Ursachen kommen im Wesentlichen zwei Erklärungen in Frage: Entweder reichen die Bemühungen tatsächlich nicht aus oder sie gehen am Bedarf der Bevölkerung und Arbeitnehmer weitgehend vorbei. Es ist also zu überlegen, wie diese Lücke künftig geschlossen werden kann. Dafür ist es unabdingbar, fortwährend den Bedarf der Bevölkerung beziehungsweise der Mitarbeiter zu ermitteln, um gezielt jene Maßnahmen einzuführen oder auszubauen, die tatsächlich den Bedürfnissen der Adressaten entsprechen. Dar-

#### **Um Chancengleichheit verbessern zu können, muss gezielt der BEDARF der Bevölkerung ermittelt werden.**

über hinaus gilt es, die Kommunikation zu verbessern, damit die Vielzahl an bereits vorhandenen Maßnahmen auch entsprechend in der Bevölkerung wahrgenommen wird. Dies ist nicht nur wichtig, um bereits bestehende Maßnahmen zu vermitteln, sondern muss auch bei der Einführung neuer Maßnahmen von Anfang an bedacht werden, damit neue Regelungen wahrgenommen und auch genutzt werden. Wichtig ist dabei, die Vorteile für Männer und Frauen in den Vordergrund zu rücken, um den Eindruck zu vermeiden, dass Zugewinne für ein Geschlecht nur durch Einbußen beim anderen Geschlecht zu erzielen sind. Wenn schließlich der Bedarf ermittelt und die Kommunikation verbessert worden sind, bedarf es darüber hinaus noch des Abbaus von Barrieren, die bisher verhindert haben, dass von bestehenden Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird. ///

#### **/// DR. ISABELLE KÜRSCHNER**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation, TUM School of Management, Technische Universität München

#### **/// DIPL.-PSYCH. MARIA STROBEL**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation, TUM School of Management, Technische Universität München

**/// DR. ANDRANIK TUMASJAN**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation, TUM School of Management, Technische Universität München

**/// UNIV.-PROF. DR. ISABELL M. WELPE**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation, TUM School of Management, Technische Universität München

**Anmerkungen**

\* Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine gekürzte Fassung der Studie „Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft“ in Auszügen. Volltext der Studie: Kürschner, Isabelle / Strobel, Maria / Tumasjan, Andranik / Welpel, Isabell M.: Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft, [Aktuelle Analysen 61,] München 2012. Zum Download verfügbar unter [http://www.hss.de/uploads/tx\\_ddceventsbrowser/AA-61\\_Arbeit.pdf](http://www.hss.de/uploads/tx_ddceventsbrowser/AA-61_Arbeit.pdf).

<sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Männern und Frauen im Lebensverlauf, Erster Gleichstellungsbericht, Berlin 2011.

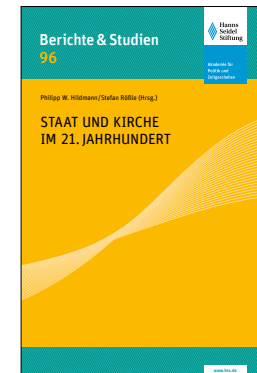
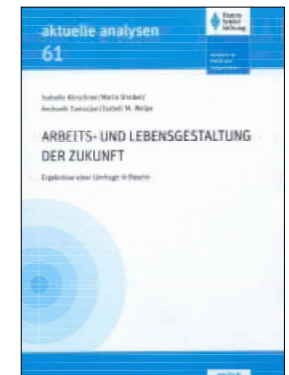
<sup>2</sup> Vgl. ebd.

<sup>3</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Berlin 2010.

Folgende Hefte aus unseren Publikationsreihen können bei der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Lazarettstraße 33, 80636 München (Telefon: 089/1258-263) oder im Internet [www.hss.de/publikationen.html](http://www.hss.de/publikationen.html) bestellt werden:

**AKTUELLE ANALYSEN**

Nr. 61: Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage in Bayern



**BERICHTE UND STUDIEN**  
Nr. 96: Staat und Kirche im 21. Jahrhundert



**ARGUMENTE UND MATERIALIEN ZUM ZEITGESCHEHEN**  
Nr. 80: Türkische Außenpolitik

**VORSCHAU****POLITISCHE STUDIEN**

Themenheft 1/2013: Antworten auf den demographischen Wandel – Möglichkeiten politisch-sozialer Gestaltung

**Herausgeber:**

© 2012, Hanns-Seidel-Stiftung e. V., München  
Lazarettstraße 33, 80636 München,  
Tel. +49 (0)89 1258-0, E-Mail: polstud@hss.de,  
Online: www.hss.de

Vorsitzender: Prof. Dr. h. c. mult. Hans  
Zehetmair, Staatsminister a. D., Senator E. h.  
Hauptgeschäftsführer: Dr. Peter Witterauf  
Leiter der Akademie für Politik und Zeit-  
geschehen: Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser  
Leiter PRÖ/Publikationen: Hubertus Klingsbögl

**Redaktion:**

Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser  
(Chefredakteur, V. i. S. d. P.)  
Barbara Fürbeth M. A. (Redaktionsleiterin)  
Verena Hausner (Stv. Redaktionsleiterin)  
Susanne Berke, Dipl. Bibl. (Redakteurin)  
Claudia Magg-Frank, Dipl. sc. pol. (Redakteurin)  
Marion Steib (Redaktionsassistentin)

**Graphik:** Publishers Factory, München

**Druck:** Negele Druck, Augsburg

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e. V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer

Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e. V.

Die Beiträge in diesem Heft geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder; die Autoren tragen für ihre Texte die volle Verantwortung. Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

**Bezugspreis:**

Einzelhefte € 4,50.

Jahresabonnement € 27,00

Schüler/Studenten-Jahresabonnement bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung kostenlos. Die Zeitschrift Politische Studien erscheint als Periodikum und Themenheft. Darüber hinaus erscheinende Sonderausgaben sind im Abonnement nicht enthalten. Abbestellungen und Einzelheftbestellungen über die Redaktion und den Buchhandel.

**Kündigungen** müssen der Redaktion schriftlich mindestens 8 Wochen vor Ablauf des Abonnements vorliegen, ansonsten verlängert sich der Bezug um weitere 12 Monate.

Bildnachweis für Titel:

© arahan - Fotolia.com