



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE



Die neue Vereinbarkeit

Beruf und Familie in einer modernen Arbeitswelt vereinbaren –
eine Praxishandreichung für Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

	Grußwort.....	5
	Einleitung: Immer und überall? Wie sich Lebens- und Arbeitswelt und damit auch die Vereinbarkeit verändern	6
	Wie Ihnen der Leitfaden weiterhilft	7
1	Wie wir zukünftig arbeiten werden – Einflussfaktoren auf die Arbeitswelt	8
	Megatrend Individualisierung	9
	Megatrend Digitalisierung	9
	Welche weiteren Trends schon jetzt die Arbeitswelt von morgen beeinflussen	10
2.	Auswirkungen auf die Unternehmen	12
	Chancen der neuen Arbeitswelt	13
	Herausforderungen der neuen Arbeitswelt.....	14
	Interview mit Dr. Silke Borgstedt	14
3.	Was Personalpolitik künftig leisten muss	16
	Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Strategie – individuelle Unterschiede in der Belegschaft berücksichtigen	17
	Checkliste: Lebensphasen der Beschäftigten berücksichtigen	18
	Unternehmensstrukturen anpassen – eine flexiblere und lebensphasenorientierte Arbeitswelt organisieren	19
	Unternehmens- und Führungskultur – den notwendigen kulturellen Wandel anstoßen	21
	Checkliste: Ein neues Verständnis von vereinbarkeitssensibler Führung etablieren	22
	Veränderungen begleiten	25
	Checkliste: Die ersten Schritte	26
	Glossar	28
	Danksagung	29



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir befinden uns mitten in einem umfassenden Wandel der Arbeitswelt: Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung, die Beschleunigung von Arbeitsprozessen und nicht zuletzt der steigende Stellenwert der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen zu neuen Herausforderungen. Arbeit wird flexibler, und das führt zu mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Veränderungen bieten die Chance für einen Qualitätssprung für eine „neue Vereinbarkeit“ - aber bitte im Sinne der Familien! Nicht die Familien müssen immer arbeitsfreundlicher werden, sondern die Arbeitswelt muss familienfreundlicher werden.

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in der Mitte der Wirtschaft und der Gesellschaft angekommen. Der Anteil der Unternehmen, die ihren Beschäftigten Maßnahmen zur Vereinbarkeit anbieten, steigt. Aber darauf können wir uns nicht ausruhen, denn fast die Hälfte der Bevölkerung hat weiterhin den Eindruck, dass sich Beruf und Familie nicht gut vereinbaren lassen – Väter noch mehr als Mütter. Es gilt, das Feld von Vereinbarkeit zu erweitern und gleichzeitig flexibler zu werden, um Antworten auf die verschiedenen Lebenssituationen und Lebensphasen berufstätiger Menschen mit Familie oder dem Wunsch nach Familie zu finden. Wir brauchen flexible Modelle für alle: für Familien mit Kindern in der Vielfalt ihrer Formen und Lebenssituationen, aber auch für Menschen mit pflegebedürftigen Angehörigen.

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, welche Chancen und Herausforderungen eine veränderte und flexiblere Arbeitswelt für Unternehmen und Beschäftigte mit sich bringt. Sie erfahren, was Unternehmen tun können, um ihre Personalpolitik, ihre Strukturen und ihre Unternehmenskultur lebensphasenorientiert und damit zukunftsfest auszurichten. Sie erhalten zahlreiche Praxisimpulse und Ideen für Ihr Unternehmen auf dem Weg zu einer innovativen betrieblichen Vereinbarkeitspolitik.

Eine moderne Gesellschaft braucht eine familienfreundliche Arbeitswelt, die in der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation die individuellen Lebenssituationen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt. Wer jetzt handelt, ist klar im Vorteil. Darum freue ich mich, wenn Sie mitmachen, und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Manuela Schwesig

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Immer und überall? Wie sich Lebens- und Arbeitswelt und damit auch die Vereinbarkeit verändern

Die Lebens- und Arbeitswelt ist im Wandel: Erweiterte Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten geben immer mehr Menschen die Möglichkeit, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen, wie und wo sie leben, welchen Beruf sie ergreifen und in welcher Lebensphase das Private oder das Berufliche in den Vordergrund rückt. An die Stelle von lebenslanger Treue zu einem Arbeitgeber treten immer öfter schnelllebige Erwerbsbiografien, die von Erwerbsunterbrechungen gekennzeichnet sind – weil sich Beschäftigte beruflich neu orientieren wollen, Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Personalpolitik, denn sie muss sich viel mehr als bislang an der beruflichen und privaten Lebenssituation der Beschäftigten orientieren, wenn sie qualifizierte Beschäftigte gewinnen und halten will. Unternehmen sind angesichts des Fachkräftebedarfs auch darauf angewiesen, dass Mütter früh wieder in ihren Beruf einsteigen. Und auch die Mütter wünschen sich, sowohl für die Familie da zu sein als auch im Beruf Entwicklungschancen zu haben. Doch geht es nicht mehr alleine um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für junge Mütter. Denn auch Väter oder Pflegende wünschen sich mehr Zeit für die Familie. Es kommt daher darauf an, alle Lebens- und Berufsphasen zu betrachten und in diesen Phasen die unterschiedlichen Werte, Lebensziele und -stile aller Beschäftigten – von Männern und Frauen – zu berücksichtigen. Denn so wie sich die Lebensstile der Beschäftigten voneinander unterscheiden, so unterscheiden sich auch ihre Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem.

Gleichzeitig führen eine zunehmende Digitalisierung und Globalisierung dazu, dass Arbeitsprozesse in bestimmten Branchen und Berufsgruppen immer flexibler und schneller ablaufen. Flexible Arbeitsformen sind inzwischen weit verbreitet: 84 Prozent der deutschen Unternehmen bieten Teilzeitangebote und 64 Prozent der Firmen flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten an, zeigt der „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“. Jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) ermöglicht heute ein ortsunabhängiges Arbeiten.

Die Flexibilisierung schreitet weiter voran und bietet damit auch die Chance, besser auf individuelle Bedürfnisse zu reagieren. Sie ermöglicht immer mehr Berufsgruppen ein zeitlich und örtlich weitgehend flexibles Arbeiten – Präsenz im Büro ist häufig nicht mehr zwingend notwendig. Denn Angebote wie Videokonferenz- oder Chatsysteme erleichtern die Zusammenarbeit über größere Entfernungen hinweg. Infolgedessen wandelt sich Arbeit in vielen Branchen zu einer gestaltbaren Option, die in hohem Maß selbstbestimmt sein kann und viele Freiheiten ermöglicht.

Diese Entwicklung bietet große Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zum Beispiel können Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen familiäre und berufliche Verpflichtungen besser in Einklang bringen und Familienaufgaben partnerschaftlicher aufteilen. Gleichzeitig lassen sich durch die Flexibilisierung auch andere private Verpflichtungen und Interessen wie ein Ehrenamt mit dem Beruf besser vereinbaren.

Auch für Unternehmen bringt diese Entwicklung große Vorteile: So ermöglichen es flexible Arbeitsbedingungen, schneller zu reagieren und dadurch beispielsweise Auslastungsschwankungen auszugleichen. So lässt sich die Produktivität steigern. Flexible Arbeitsbedingungen sind zu

einem wichtigen Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität geworden. Mit entsprechenden Angeboten lassen sich qualifizierte Beschäftigte besser an das Unternehmen binden und neue Talente gewinnen. Gerade auch Mütter und Väter werden durch eine Unterstützung ihrer persönlichen Vereinbarkeit durch örtlich und zeitlich flexible Modelle in besonderem Maße motiviert.

Auf der anderen Seite stellt eine umfassende Flexibilisierung für alle Beteiligten eine Herausforderung dar: Flexibleres Arbeiten erfordert angepasste Prozesse und Strukturen, eine neue Unternehmenskultur und ein neues Führungsverständnis. Gleichzeitig gilt es, die zunehmende Entgrenzung von Beruf und Privatleben im Auge zu behalten.

Wie Ihnen der Leitfaden weiterhilft

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmen, Personalerinnen und Personaler sowie Führungskräfte, die die Chancen einer flexibleren und mobileren Arbeitswelt bereits heute nutzen und die Potenziale von Beschäftigten mit familiären Aufgaben in Zukunft stärker nutzen möchten.

Er beantwortet Ihnen folgende Fragen: Welche Trends beeinflussen die Arbeitswelt? Welche Auswirkungen haben sie auf die neue Vereinbarkeit? Welche Chancen und Herausforderungen bringt eine veränderte und flexiblere Arbeitswelt für Unternehmen mit sich? Welche Anforderungen ergeben sich an die Personalpolitik? Welche Auswirkungen hat die veränderte Arbeitswelt auf Unternehmensstrukturen, die Unternehmens- und Führungskultur?

Der Inhalt im Überblick:

- | In **Kapitel 1** erhalten Sie einen Überblick dazu, welche Faktoren die Arbeitswelt von morgen beeinflussen und woran dies sichtbar wird.
- | In **Kapitel 2** erfahren Sie, welche Auswirkungen sich daraus für den Unternehmensalltag ergeben – auch und gerade für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- | In **Kapitel 3** können Sie nachlesen, was Unternehmen tun können, um ihre vereinbarkeitsorientierte Personalpolitik, aber auch die Strukturen und die Unternehmens- und Führungskultur lebensphasenorientiert und zukunftsfest auszurichten. Darüber hinaus erhalten Sie Impulse und Ideen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen – ein praktisches Sechsschritte-Vorgehen auf dem Weg zur neuen Vereinbarkeit.
- | Ein abschließendes **Glossar** erläutert die wichtigsten Begriffe der neuen, digitalen Arbeitswelt.

1.

Wie wir zukünftig arbeiten werden – Einflussfaktoren auf die Arbeitswelt



Zwei Megatrends prägen die Arbeit der Zukunft: die Individualisierung und die Digitalisierung. Arbeitsprozesse werden sich dadurch weiter beschleunigen, Erwerbsbiografien schnelllebiger. Das stellt sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber vor neue Herausforderungen.

Megatrend Individualisierung

Vor allem der Zuwachs an Wohlstand, Bildung und Mobilität hat seit den 1960er-Jahren dazu geführt, dass viele Menschen heutzutage mehr Wahlmöglichkeiten für individuelles Handeln haben. Auch die Arbeitswelt hat einen strukturellen Wandel erlebt. Arbeitsverträge sind weniger standardisiert. Arbeitszeiten und Arbeitsformen sind immer flexibler geworden. Darüber hinaus ist häufig das Arbeiten nicht mehr zwingend an einen bestimmten Ort gebunden.

Die Beschäftigten sind durch diese Entwicklungen in der Lage, aber auch dazu gezwungen, ihr Leben relativ eigenständig zu gestalten und Entscheidungen in eigener Verantwortung zu fällen. Hierdurch wachsen die Freiheiten der eigenständigen Lebensführung. Gleichzeitig steigen aber auch die Risiken des Scheiterns. Waren früher religiöse Gemeinschaften, Klassenkulturen und regionale Zugehörigkeiten meist lebenslang prägend, so verlassen oder wechseln die Menschen nun die neuen Wahlgemeinschaften, wenn andere Umstände es nahelegen.

Für die Berufswelt bedeutet diese Entwicklung, dass an die Stelle lebenslanger, teilweise über Generationen hinweg bestehender Bindungen zu einem Arbeitgeber schnelllebige Erwerbsbiografien treten. Anstatt einer linearen Biografie zu folgen, orientieren sich Menschen immer wieder neu. Es kommt häufiger zu Erwerbsunterbrechungen, bedingt zum Beispiel durch Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Weiterqualifizierungen oder berufliche Neuorientierung. Die Prioritäten zwischen beruflichem Fortkommen und privaten Interessen werden über den Zeitverlauf unterschiedlich gewichtet. Und diese Gewichtung ändert sich mehrmals im Leben.

Megatrend Digitalisierung

Digitalisierung ist eines der großen Schlagworte unserer Zeit. Informationstechnik durchdringt zunehmend Technik, Wirtschaft, Gesellschaft und Alltagsleben. Auch die alltägliche Kommunikation ist geprägt von der Digitalisierung: Innerhalb einer Minute werden mehr als 200 Millionen E-Mails versandt und mehr als 570 Millionen Websites angeklickt. Videokonferenzen und eine zentrale Datenablage im Internet, die für jedermann zugänglich gemacht werden kann (Cloud Computing), gehören in vielen Unternehmen inzwischen selbstverständlich zum Alltag. Die Kapazität und Flexibilität des Datentransfers schafft damit neue Möglichkeiten des Austauschs und der Zusammenarbeit. Informationen können mittels Smartphones, Laptops und anderer Geräte fast überall abgerufen und genutzt werden.

Zudem zeichnet sich eine neue industrielle Revolution ab, eine „Industrie 4.0“. Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel werden durch digitale Systeme künftig stärker vernetzt sein. Sie werden sich selbst steuern und effizienter arbeiten können. Dabei verschmelzen Informationstechnik, Telekommunikation und Fertigungsindustrie. Unternehmen können dadurch die Produktivität noch einmal enorm steigern. Arbeitsprozesse werden durch diese stärkere Digitalisierung tiefgreifend verändert. Ähnlich wie die Dampfmaschine, das Fließband und der Computer in der Vergangenheit krempelt so die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Daten die Arbeitswelt um.

Wie sehr die Digitalisierung die Arbeitswelt beeinflusst, lässt sich an ein paar Zahlen ablesen:

| Computer und Handy beziehungsweise Smartphone gehören heute zur Standardausstattung von Beschäftigten: Fast 9 von 10 Berufstätigen arbeiten mit einem Computer und 2 von 3 Personen mit Handy oder Smartphone.¹

| Immer mehr Beschäftigte nutzen Reisezeiten für berufliche Zwecke: Mehr als die Hälfte der Personen, die Laptop, Tablet oder Smartphone für ihre tägliche Arbeit nutzen, gebrauchen es auch für unterwegs.²

| 2025 werden nur noch rund 22 Prozent aller Beschäftigten ihr Geld in der Industrie verdienen, 1,5 Prozent in der Landwirtschaft und 77 Prozent im Dienstleistungssektor.

Im Zuge der Digitalisierung wird ein zeitlich und örtlich weitgehend flexibles Arbeiten zunehmend für mehr Berufsgruppen möglich. Die klassische Arbeit zwischen 9 und 17 Uhr wird in Zukunft immer weniger strukturgebend sein. Immer häufiger werden Beschäftigte mitbestimmen können, wann und von wo sie arbeiten.

Aber: immer noch zögern viele Arbeitgeber, weil ihnen unklar ist, wie mobiles Arbeiten eingesetzt werden kann, damit alle Beteiligten davon profitieren. Telearbeit kann zum Beispiel gerade für Väter eine interessante Option sein, durch weniger Pendelzeiten mehr Familienaufgaben zu übernehmen.

Hier sind die Unternehmen gefragt, einerseits den Anteil an zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsformen zu erhöhen sowie andererseits ihre familienfreundliche Personalpolitik verstärkt auch auf die Bedürfnisse von Vätern auszurichten. Beides führt zu besseren Rahmenbedingungen für eine partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Im **Glossar** werden zentrale Begriffe der digitalen Arbeitswelt wie Cloud Computing, Webinar, Breakout Spaces, Connectivity, Social Software, Generation X, Generation Y und Baby Boomer näher erläutert.

Welche weiteren Trends schon jetzt die Arbeitswelt von morgen beeinflussen

Neben den beiden Megatrends Digitalisierung und Individualisierung prägen sechs weitere wichtige Einflussfaktoren die Arbeitswelt von morgen.

| Demografische Entwicklung – Fachkräfte werden Mangelware

Bis 2060 wird der Bevölkerungsanteil der 20- bis 65-Jährigen – also der Anteil derjenigen im berufstätigen Alter – um 34 Prozent abnehmen.³ Dieser Trend ist bereits heute in vielen Branchen spürbar: 2013 hat die Zahl der offenen Stellen im verarbeitenden Gewerbe um 20 Prozent zugenommen.⁴ Unternehmen werden daher zukünftig stärker um Fachkräfte konkurrieren.

1 Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Arbeit 3.0, Arbeiten in der digitalen Welt, 2013.

2 ebd.

3 Prof. Dr. Rump, Jutta: Ergebnisse des 2. Netzwerktreffens zur Fachkräftesicherung, Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen, 2012.

4 ebd.

Sie müssen Strategien entwickeln, um Arbeitskräfte zu werben, weiterzuqualifizieren und zu binden. Dazu müssen sie die sich verändernden Präferenzen und Wünsche ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kennen und auf diese mit passenden Angeboten reagieren.

| **Globalisierung – die Belegschaft wird internationaler**

Mit der Globalisierung öffnen und verschmelzen die Märkte zunehmend weltweit. Das weltwirtschaftliche Beziehungsgeflecht wird größer und enger. Unternehmen und ihre Belegschaften werden dadurch internationaler, sie fertigen und vertreiben Produkte und Dienstleistungen auf einem globalen Markt. Das bedeutet auch, dass Beschäftigte zunehmend über verschiedene Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten. Das erfordert vermehrt Flexibilität.

| **Arbeitsverdichtung – Beschäftigte müssen in kürzerer Zeit mehr leisten**

Der voranschreitende technologische Fortschritt beschleunigt die Arbeitsabläufe. Das wiederum verschafft mehr Zeit, die für weitere Tätigkeiten genutzt werden kann. Auf diese Weise verdichten sich die Aufgaben Schritt für Schritt – und werden zunehmend komplexer.

| **Wissengesellschaft – Wissen bestimmt den Erfolg**

Das Wissen vermehrt sich heutzutage rasant. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens rapide. In immer kürzerer Zeit ist Wissen schon wieder veraltet. Unternehmen müssen deshalb ihre Arbeitsprozesse optimieren, um an Schnelligkeit und Flexibilität zu gewinnen. Für die Beschäftigten bedeutet dies wiederum, dass die Anforderungen, die in Bezug auf Schnelligkeit und Flexibilität an sie gestellt werden, ebenfalls steigen. Die Arbeitsbedingungen werden somit auch komplexer.

| **Generationenvielfalt – verschiedene Generationen treffen am Arbeitsplatz aufeinander**

Aufgrund der verlängerten Lebensarbeitszeit und den durch verkürzte Schul- und Ausbildungszeiten früheren Berufseinstieg treffen in vielen Organisationen unterschiedliche Generationen aufeinander: Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Diese Generationen haben unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Arbeit, Familie und Freizeit und stellen daher unterschiedliche Anforderungen an ihre Arbeitgeber.

| **Neues Rollenverständnis – Partnerschaftlichkeit als Leitbild in Familien**

Die Wünsche und Ansprüche von Müttern und Vätern haben sich in den letzten Jahren von einem traditionellen Rollenverständnis zu einem partnerschaftlichen Denken gewandelt. Die Zahl der erwerbstätigen Frauen hat im Jahr 2013 mit 18 Millionen einen neuen Höchststand erreicht. Gleichzeitig möchten sich Väter immer häufiger an Familienaufgaben beteiligen wie die Erziehung und Betreuung ihrer Kinder. Einer Forsa-Studie zufolge wünschen sich 43 Prozent der Väter mehr Zeit für die Familie. Dieser Wandel schreitet weiter voran: Insbesondere die jungen Erwachsenen wünschen sich eine partnerschaftliche Arbeitsteilung, in der beide Eltern die Chance haben, sowohl für die Familie da zu sein als auch im Beruf Entwicklungschancen zu haben.

2.

Auswirkungen auf die Unternehmen



Die beschriebenen Trends sind verbunden mit vielen Chancen, aber auch Herausforderungen für Unternehmen. Für Arbeitgeber kommt es darauf an, mit einer neuen Personalpolitik im Sinne einer neuen Vereinbarkeit zu reagieren.

Chancen der neuen Arbeitswelt

Aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben sich für Sie als Verantwortliche in Unternehmen viele Chancen: Sie können Fachkräfte werben und binden, ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern, ihre Produktivität steigern und Ressourcen effizienter nutzen.

Fachkräfte werben und binden

Angesichts des Fachkräftebedarfs sind Sie als Unternehmen darauf angewiesen, dass Mütter früh wieder in ihren Beruf einsteigen und ihre berufliche Laufbahn motiviert verfolgen können. Gleichzeitig sollten Sie auch Väter, die sich an familiären Aufgaben beteiligen möchten, mit Angeboten für eine bessere Vereinbarkeit an sich binden, zum Beispiel durch Home-Office-Modelle oder einen begleiteten Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Dadurch steigern Sie nicht nur die Motivation und Loyalität der Mütter und Väter in Ihrem Unternehmen, sondern tragen insgesamt zur Attraktivität des Unternehmens bei.

Arbeitgeberattraktivität verbessern

Im Wettbewerb um Fachkräfte müssen Sie sich auf die sich verändernden Wünsche und Bedürfnisse aller Beschäftigten einstellen und Ihre Personalpolitik individuell gestalten sowie flexible Arbeitszeitmodelle für alle anbieten. Dabei sollten Sie beachten, dass sich die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten je nach ihrem Alter unterscheiden: Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger bevorzugen häufig eine flexiblere Gestaltung ihrer Arbeitszeiten, um Zeit für ihr Privatleben zu haben. Für Beschäftigte mittleren Alters rückt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf häufig ins Zentrum. Neben den Aufgaben rund um die Kinderbetreuung nehmen sie in diesem Alter auch immer öfter Pflegeaufgaben wahr. In den letzten Berufsjahren stellt sich dann bei vielen der Wunsch nach einem gleitenden Übergang in den Ruhestand ein – sei es aus gesundheitlichen Gründen oder aber auch, um mehr Freizeit oder Zeit für die Familie zu haben.

Produktivität steigern

Wenn Sie im Unternehmen die Chancen flexibler Arbeitsmodelle und digitaler Technologien nutzen, kann dadurch die Produktivität gesteigert werden – und Beschäftigte können stressfreier arbeiten. Beispielsweise können Mütter und Väter nach Absprache wichtiger Aufgaben auch von zu Hause erreichbar sein, wenn ihr Kind erkrankt. Die Digitalisierung ermöglicht einen einfacheren und schnelleren Zugang zu Daten, der zudem durch mehrere Personen und von verschiedenen Orten aus gleichzeitig erfolgen kann.

Ressourcen effizienter nutzen

Wenn Sie das Arbeiten flexibler gestalten, können bestehende Ressourcen effizienter genutzt werden. So können Sie zum Beispiel Kosten für Büroflächen, Parkplätze sowie Fahrtwege reduzieren, wenn Sie Home-Office oder Desk-Sharing-Modelle anbieten. Darüber hinaus können Sie durch die digitale Dokumentation von Arbeitsmaterialien Versand- und Lagerkosten einsparen.

Herausforderungen der neuen Arbeitswelt

Die klassische Grenze zwischen Arbeitswelt und Freizeit verschwimmt immer mehr. Über mobile Arbeitsgeräte (Laptop, Smartphone oder Tablet) sind Dokumente und E-Mails jederzeit verfügbar. Das muss aber nicht mit einer ständigen Erreichbarkeit durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen einhergehen. Das Handy kann abgeschaltet werden, die Mail im Posteingang ist am nächsten Morgen auch noch dort. Wenn aber die Erwartungshaltung von Vorgesetzten besteht, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein, kann die gewonnene Flexibilität zu einem erhöhten Leistungsdruck führen. In einer Forsa-Umfrage⁵ gaben 28 Prozent der Befragten an, dass sie durch Stress am Arbeitsplatz, hohen Leistungs- und Zeitdruck und ständige Erreichbarkeit oft oder immer an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geführt werden. Das kann durch eine entsprechende Unternehmenskultur, fixiert durch klare Absprachen oder Betriebsvereinbarungen in Bezug auf (Nicht-) Erreichbarkeit beziehungsweise Antwortzeiten vermieden werden. Darüber hinaus bestimmen einige Unternehmen aber auch Zeiten, in denen Kommunikationsmittel abgeschaltet werden (zum Beispiel abends und am Wochenende), um das Arbeitsleben deutlicher von der Freizeit abzugrenzen.



Interview mit Dr. Silke Borgstedt, Direktorin Sozialforschung am SINUS-Institut für Markt- und Sozialforschung

Wie haben sich die Gesellschaft und die Arbeitswelt gewandelt?

Ein wesentlicher Treiber des Wertewandels in unserer Gesellschaft ist die Individualisierung. Dies beeinflusst nicht nur technische und ökonomische Entwicklungen, zum Beispiel durch zunehmend individualisierte Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Ausdifferenzierung von Einstellungen, Werten, Lebensstilen. Kurz gesagt: Immer weniger Menschen „ticken gleich“. Gemeinsam ist ihnen aber, dass sie sich alle mit den rasanten Veränderungen der Arbeitswelt konfrontiert sehen: Die Arbeitswelt ist digitaler, mobiler und flexibler geworden.

Wesentlich ist dabei die Entwicklung von Informationsmedien zu Kommunikationsmedien. Informationen können mittels Smartphones, Laptops und so weiter quasi überall abgerufen, genutzt und vernetzt werden. Dies ermöglicht immer mehr Menschen von unterwegs oder von zu Hause zu arbeiten. Die Arbeit findet so Eingang in unser Privatleben und das Private in die Arbeitswelt – die Grenze zwischen beidem verwischt. An die Stelle von lebenslanger Treue zu einem Arbeitgeber treten schnelllebigere Erwerbsbiografien, und der klassische linear aufsteigende Karrierepfad ist immer häufiger von Erwerbsunterbrechungen aufgrund von beruflicher Neuorientierung oder auch Betreuung / Pflege von Familienangehörigen oder notwendiger Weiterqualifizierung gekennzeichnet. Aus den neuen Freiheiten erwachsen also auch neue Herausforderungen.



5 Forsa-Institut: Befragung zum Thema Stress im Auftrag der IG Metall, 2013.

Welche persönlichen Herausforderungen entstehen durch diese neue Arbeitswelt?

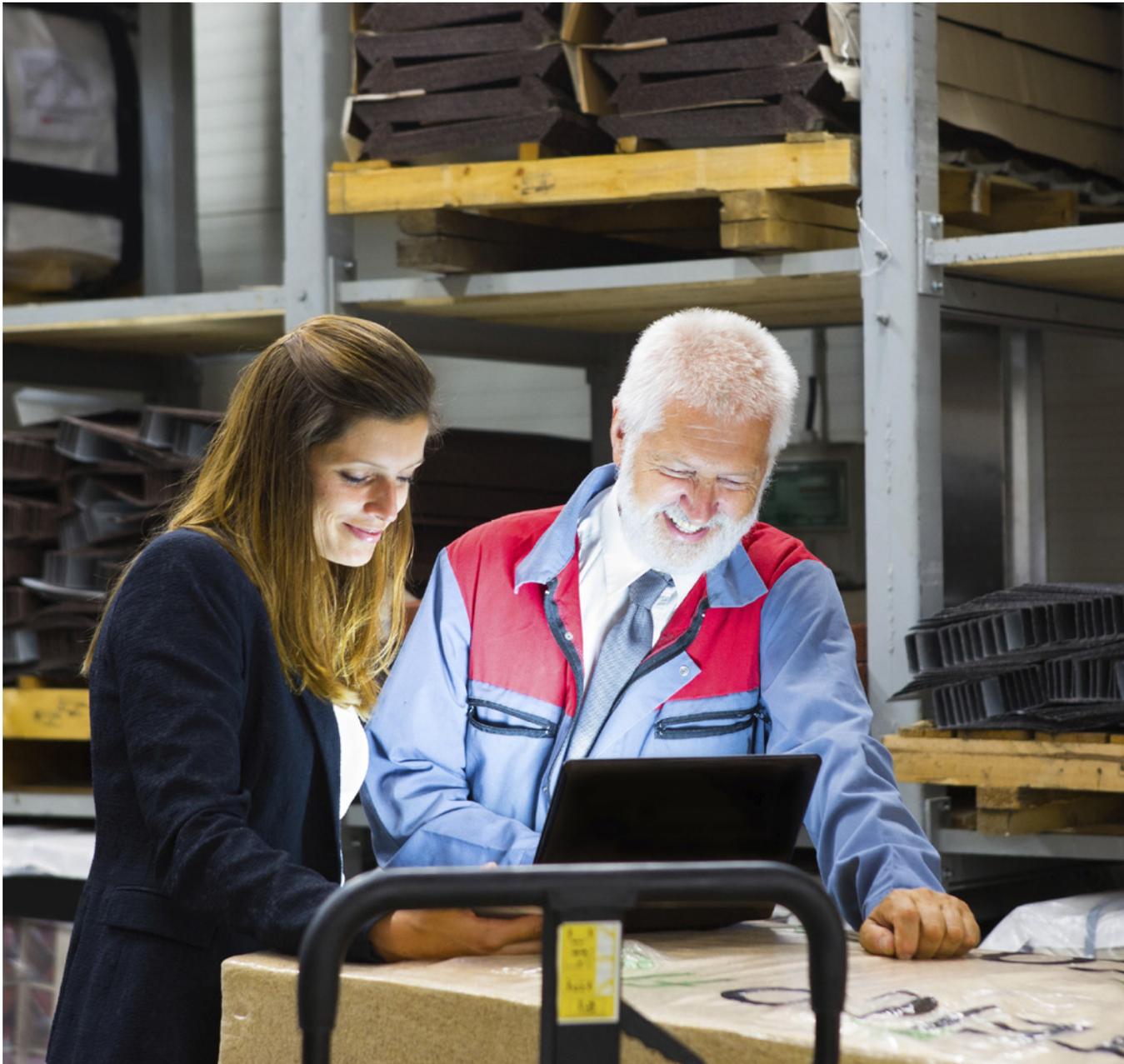
Eine Kernherausforderung ist die Zeitsouveränität. Die Schnellebigkeit nimmt zu, und statt eine Sache zu einer Zeit zu tun, müssen wir immer mehr in der gleichen Zeit tun. Es wird dadurch schwieriger, eine Balance zwischen dem Berufsleben und dem Privaten zu halten, und viele haben das Gefühl, dass mit dem Einfordern von privater Zeit berufliche Nachteile entstehen. Selbst wenn die Angebote für flexible Arbeitszeiten, Elternteilzeit und Home-Office bestehen: Überstunden und physische Präsenz im Büro gelten in vielen Unternehmen immer noch als Indikator für Aufstiegsambitionen – zumindest befürchten dies die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und stellen entsprechende Bedarfe prophylaktisch zurück.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Die Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein, dass nicht nur unterschiedliche Generationen in einem Unternehmen zusammenkommen, sondern auch verschiedene soziale Milieus mit jeweils eigenen Vorstellungen und Bedarfen in puncto Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Erlebt man im expeditiven Milieu – der jungen digitalen Avantgarde – die Möglichkeiten mobilen Arbeitens jenseits des Büros als Freiheit und ist eher genervt von „Gängelungen“ wie beispielsweise einer zentralen Server-Abschaltung nach 20 Uhr, so sieht das sozial-ökologische Milieu die zunehmende Durchdringung des Alltags mit mobilen Endgeräten eher als Gefährdung für ihre Work-Life-Balance. Diese verschiedenen Typen stellen entsprechend unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen: Während sich die einen der mobilen und flexiblen Welt angepasst haben und nach intensiven Phasen im Beruf eine spontane Auszeit präferieren, ziehen andere eine dauerhafte Grenze zwischen Arbeit und Privatem vor. Arbeitgeber sollten sich der Unterschiede in ihrer Belegschaft bewusst werden und entsprechende Angebote parat haben. Aber: wichtiger als kurzfristige Angebote sind langfristig angelegte Strukturen und eine gelebte Selbstverständlichkeit – insbesondere auch auf Führungsebene –, die den Mitarbeitern das schlechte Gewissen nimmt, bestehende Angebote auch tatsächlich zu nutzen. “

3.

Was Personalpolitik künftig leisten muss



Unternehmen müssen ihre Personalpolitik flexibler gestalten, wenn sie im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und Individualisierung auch in Zukunft das bestehende Fachkräftepotenzial umfassend ausschöpfen wollen. Dazu müssen sie die wachsende Heterogenität der Belegschaften berücksichtigen, indem sie die betrieblichen Strukturen und die Unternehmenskultur entsprechend anpassen.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Strategie – individuelle Unterschiede in der Belegschaft berücksichtigen

Belegschaften in Unternehmen sind meist ebenso heterogen wie die Gesellschaft. Hier finden sich jüngere wie ältere Beschäftigte, Menschen mit Familien, Singles, Beschäftigte mit hoher Freizeitorientierung, extrem Leistungsorientierte und ehrenamtlich Engagierte. Und sie alle haben unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen über den Verlauf ihres beruflichen Werdegangs.

Die Arbeitszeitmodelle und -formen müssen dieser Heterogenität in Zukunft stärker gerecht werden, individuelle Lebensmuster stärker berücksichtigen und mehr Flexibilität ermöglichen. So muss eine temporäre Reduzierung der Arbeitszeit nicht nur ein Angebot für junge Eltern sein. Sie kann es auch älteren Beschäftigten ermöglichen, sanft in den Ruhestand überzugehen und gleichzeitig das eigene Erfahrungswissen länger an Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Ein Sabbatical wiederum kann Berufseinsteigern eine wichtige Zusatzqualifizierung ermöglichen oder auch den Traum von der Weltreise.

Ein weiteres Beispiel für ein wirksames Instrument einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist das Lebensarbeitszeitkonto. Es ermöglicht Beschäftigten, langfristig Arbeitszeitguthaben zu sammeln. Sie können entsprechend individueller Lebensphasen zusätzlich geleistete Zeit ansparen und bei Bedarf aufbrauchen, ohne dass sich ihr Gehalt verändert. Dieses Arbeitszeitmodell hilft nicht nur bei der täglichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern kann auch größere Freiräume für arbeitsfreie Zeiten ermöglichen. Das kann von einer Auszeit für wenige Wochen oder Monate bis hin zur Reduzierung des Arbeitsvolumens über einen längeren Zeitraum reichen.

Indem sie auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen eingehen und beispielsweise die Betreuung eines Kleinkindes oder die Pflege einer oder eines Angehörigen ermöglichen, leisten Lebensarbeitszeitkonten einen wichtigen Beitrag dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

” Manche Führungskräfte befürchten für ihre HR-Management-Bereiche einen erhöhten Koordinationsaufwand, wenn in einem Team die Arbeitszeiten und -lagen variieren. Unserer Erfahrung nach ist die Befürchtung unbegründet: Die Teams und Teamleiter können die Arbeitsverteilung selbst gut koordinieren und zum Beispiel gemeinsame Präsenz- beziehungsweise Abstimmungszeiten festlegen. Die Teammitglieder wissen genau, welche Aufgaben wann anfallen und wer diese zu welchem Zeitpunkt erledigen kann. Dadurch ist die Abstimmung kein Problem. “

Dr. Georg Bösel, Head of HR Management and Organizational Development, Deutsche Rentenversicherung Braunschweig Hannover





Checkliste:

Lebensphasen der Beschäftigten berücksichtigen

Auf dem Weg zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sollten Sie folgende Dinge bedenken:

#1 Personalpolitik überprüfen:

Berücksichtigt die aktuelle Personalpolitik alle Lebensphasen, Geschlechter und Generationen gleichermaßen?

#2 Freiräume schaffen:

Gibt es Infrastruktur- und Beratungsangebote (beispielsweise zu den Themen Pflege, Erziehung, Scheidung, Tagespflege), die die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen und -lagen unterstützen und ihnen Freiräume bieten?

#3 Planbarkeit sicherstellen:

Können Beschäftigte beispielsweise in Eltern- und Pflegezeit gehen und danach in ihren vorherigen Job zurückkehren? Sind zur Überbrückung von Vakanzen Vertretungstandems oder Springerlösungen etabliert?

#4 Flexible Arbeitszeitarrangements ermöglichen:

Wird projektbasierte Arbeit gefördert? Lässt sich die Arbeitszeit für eine begrenzte Zeit reduzieren (Sabbatical)? Werden flexible Arbeitszeitarrangements auch älteren Angestellten (gleitender Ausstieg) angeboten?

Unternehmensstrukturen anpassen – eine flexiblere lebensphasenorientierte Arbeitswelt organisieren

In vielen Unternehmen ist die Arbeit immer noch nach starren Standards organisiert, obwohl eine flexiblere Arbeitsweise bereits heute möglich ist und viele Beschäftigte sich flexible Arbeitsmodelle, wie Home-Office-Optionen oder Gleitzeit, wünschen. Als Arbeitgeber können Sie einen aktiven Beitrag leisten, um der neuen Arbeitswelt mit einer flexiblen Personalpolitik und Arbeitsorganisation gerecht zu werden und damit auch auf die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen.

In vielen Branchen, insbesondere in solchen mit einem hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten, gibt es bereits häufig ein vielfältiges Angebot an individuellen und mobilen Arbeitszeitmodellen. So sind flexible Arbeitszeiten im Einzelhandel, im öffentlichen Dienst oder auch im Gesundheitswesen weit verbreitet. Perspektivisch können jedoch im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit künftig auch andere Branchen von flexiblen Arbeitszeitmodellen profitieren.

Sie können diese Flexibilisierung unterstützen, indem Sie:

- | Foren und Zeitpunkte für einen regelmäßigen Abgleich von betrieblichen Anforderungen und privaten Arbeitszeitbedürfnissen schaffen. So kann das Thema Arbeitszeit beispielsweise in Zielvereinbarungsgesprächen aufgenommen werden.
- | die Arbeitszeitautonomie und Selbstverantwortung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, zum Beispiel durch die Etablierung geeigneter Teamstrukturen,
- | Flexibilisierungsansätze wie Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitkonten mit einzelnen Beschäftigten erproben und bei Erfolg weiter ausbauen.



Weiterführende Literatur:

„Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen“ Hrsg.: BMFSFJ, 2015

Eine Flexibilisierung der Arbeit lässt sich nicht in allen Bereichen realisieren. So machen die Tätigkeitsprofile bei Monteurinnen und Monteuren ein Arbeiten von zu Hause beispielsweise unmöglich. Dennoch ist es häufiger möglich als man denkt.

” Noch immer sind flexible Modelle bei der Wahl der Arbeitszeit und des Arbeitsorts größtenteils Beschäftigten in Stabsabteilungen vorbehalten. Das Angebot von Telearbeit war bis vor wenigen Jahren allerdings für Beschäftigte in der Kreditabwicklung nicht offen. Hier beschreiten wir nun neue Wege, indem auch diese Arbeiten außerhalb des Büros erledigt werden können. “

Bernadette Imkamp, Abteilungsleiterin Personalbetreuung und -marketing, Bausparkasse Schwäbisch Hall AG



Mobiles Arbeiten ermöglichen

Laut einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln hat sich der Anteil der Home-Office-Plätze seit 2007 verdreifacht. Dennoch bieten derzeit nur ein Fünftel der Unternehmen in Deutschland Home-Office-Optionen an. Die Nachfrage ist weitaus höher, denn deutlich mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich mobiles Arbeiten.⁶ Rund 50 Prozent würden gerne zeitweise von zu Hause oder einem anderen Ort als dem Büro arbeiten. Arbeitgeber können das unterstützen und dadurch die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten steigern. Denn durch mobiles Arbeiten können zum Beispiel Pendelzeiten verringert und Arbeitszeiten besser mit Schul- oder Kindergartenzeiten vereinbart werden.

Bei der Förderung von mobilem Arbeiten können Sie sich an folgenden Regeln orientieren:

- | Kommunizieren Sie den Beschäftigten gegenüber klar Ihre Erwartungen in Bezug auf Arbeitsweise und -ergebnisse und fordern Sie auch ein verändertes Selbstverständnis von Beschäftigten und Führungskräften ein.
- | Sorgen Sie für Transparenz, informieren Sie darüber, wer mobiles Arbeiten in Anspruch nehmen kann und warum; erstellen Sie gegebenenfalls eine Betriebsvereinbarung.
- | Stellen Sie klare Regeln zur mobilen Erreichbarkeit auf und schaffen Sie Abgrenzungsmöglichkeiten, beispielsweise durch ein Ampelsystem, mit dem An- und Abwesenheit signalisiert werden.
- | Fördern Sie projektbasierte Arbeit und flexibilisieren Sie die Kernzeiten beziehungsweise setzen Sie stattdessen auf verbindliche Ansprechzeiten.

Wenn Sie flexible, individuelle Arbeitsmodelle anbieten und Beschäftigte nicht mehr die ganze Zeit über im Unternehmen sind, kann sich der Kommunikationsaufwand erhöhen. Um zu verhindern, dass beispielsweise Entscheidungsprozesse langsamer ablaufen, sollten Sie die Selbstverantwortung Ihrer Beschäftigten und Teams fördern. Sprechen Sie genau ab, wie Aufgaben aufgeteilt werden sollen und setzen Sie klare Fristen.



Weiterführende Literatur:

Online Broschüre: „Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf gut vereinbaren. Fakten, Vorteile, Herausforderungen, Tipps“ Hrsg.: BMFSFJ, 2014



Seit 2014 haben wir Mobilarbeit für alle Beschäftigten der BMW Group eingeführt. Mobil bedeutet bei uns nicht nur das klassische Home-Office, sondern auch die Arbeit von unterwegs, zum Beispiel mit Smartphone und Laptop. Dies bietet unseren Beschäftigten ein hohes Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität, die ihnen hilft, Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren. Im Mittelpunkt steht dabei der Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskräften, um sowohl betriebliche als auch private Erfordernisse zu berücksichtigen. Die hohe Flexibilität, die die Mitarbeiter dadurch erhalten, fördert nicht nur ihre Zufriedenheit, sie ist für uns auch ein Wettbewerbsfaktor und erhöht zugleich unsere Attraktivität als Arbeitgeber. “

Katharina Quandt, CoC Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, BMW Group



6 BMFSFJ: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013.

Unternehmens- und Führungskultur – den notwendigen kulturellen Wandel anstoßen

Die Veränderung des Arbeitsumfeldes hat auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. In zahlreichen Unternehmen herrscht noch immer eine Präsenz- statt einer Ergebniskultur. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es wichtig, die Unternehmenskultur den Anforderungen einer flexiblen und digitalen Arbeitswelt anzupassen.

Ergebniskultur statt Präsenzkultur etablieren

Häufig wird Produktivität noch immer mit Präsenz gleichgesetzt. Als Unternehmen profitieren Sie jedoch mehr, wenn sie bei der Beurteilung von Leistungen Ergebnisse in den Mittelpunkt stellen. Dafür bedarf es eines kulturellen Wandels, denn häufig gehört die Anwesenheit bis in die Abendstunden nach wie vor zum guten Ton. Dies ist insbesondere für Beschäftigte problematisch, die pünktlich gehen müssen, um sich um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu kümmern.

Die folgenden Aspekte helfen Ihnen dabei, erfolgreich eine neue, ergebnisorientierte Unternehmenskultur zu etablieren:

- Hinterfragen Sie die Notwendigkeit und die Form der Zeiterfassung (Inputsteuerung) und etablieren Sie Zielvereinbarungsgespräche (Outputsteuerung).
- Trainieren Sie die Selbstorganisationskompetenzen von Teams.
- Konzipieren Sie transparente Modelle zur Ergebnis- und Leistungsbewertung.
- Schaffen Sie ein Bewusstsein für die Grenzen der Belastbarkeit bei Beschäftigten und Führungskräften.

” In unserer neuen Zentrale haben wir völlig neue Arbeitswelten geschaffen, mit denen wir ein neues Büro- und Arbeitskonzept umgesetzt haben. Letzteres ermöglicht überall das mobile Arbeiten, feste Arbeitsplätze mit fest installierten Rechnern gibt es nicht mehr. Das neue Bürokonzept hat gleichzeitig zu einem Umdenken in der Unternehmens- und Führungskultur geführt: Viele Teams arbeiten jetzt virtuell zusammen. Das Ergebnis ist in den Vordergrund gerückt, weniger der Weg dorthin ist entscheidend. Das bedeutet für Führungskräfte, sie müssen lernen, aus der Ferne zu führen. Wir begleiten die Beschäftigten und Führungskräfte bei diesem Veränderungsprozess: Sie erhalten zum Beispiel Führungskräftebildungen, Informationsmaterialien und Leitlinien dazu, wie die Zusammenarbeit in einem Open-Space-Büro und in virtuellen Teams gelingt. “



Erdmute Thalmann, Referentin Work & Life Services, Leadership, Talent & Engagement, Vodafone GmbH

Checkliste:

Ein neues Verständnis von vereinbarkeitssensibler Führung etablieren

Ein nachhaltiger Wandel der Unternehmenskultur ist nur dann möglich, wenn sich auch das Verständnis von guter Führung verändert. Ein präsenzorientiertes Arbeiten ist häufig geprägt durch eine umfassende Kontrolle der Arbeitszeitleistung, zum Beispiel in Bezug auf Pünktlichkeit, (Über-)Erfüllung der Arbeitszeit und die Dauer von Pausen. In einem flexibleren und mobileren Arbeitsumfeld ist stattdessen Führung auf Distanz notwendig. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte wichtig:

#1 Klare Regeln formulieren:

- Führung auf Distanz braucht klare, eindeutige Regeln und Ziele. Hierfür sollten Sie transparente Indikatoren definieren, an denen Sie Fortschritte, Aufwand und Ergebnisse messen können.
- Termine, Absprachen und Zusagen müssen von allen Beteiligten eingehalten werden.

#2 Regelmäßigen Austausch fördern:

- Informationen sollten regelmäßig ausgetauscht werden, damit die Beschäftigten, die nicht gemeinsam an einem Standort arbeiten, stets auf dem neuesten Stand sind (zum Beispiel mittels eines regelmäßigen Jour Fixe).
- Geben Sie regelmäßig konstruktives Feedback, wenn möglich persönlich.

#3 Vertrauen schaffen:

- Fördern Sie das Wir-Gefühl, zum Beispiel durch Präsenzveranstaltungen. Initiieren Sie im Rahmen von Projekten möglichst Kickoff-Meetings zu Beginn, die einen ungezwungenen persönlichen Kontakt zwischen den Teammitgliedern fördern. So bauen Sie eine gemeinsame Vertrauensbasis auf.



Weiterführende Literatur:

„Familie UND Führungsposition – so kann's gehen – Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren“ Hrsg: BMFSFJ, 2014

Pausen und Freizeiten sicherstellen

Mit der sich verändernden Arbeitswelt entsteht für viele Beschäftigte ein Spagat zwischen größerer Flexibilität auf der einen und Leistungsverdichtung und erhöhter Erreichbarkeit auf der anderen Seite. Um diese mit flexiblen Arbeitsformen einhergehenden Herausforderungen aktiv zu gestalten und Beschäftigte in der Abgrenzung von Beruf und Privatleben zu unterstützen, sind klare Regeln im Unternehmen erforderlich.

Mithilfe folgender Maßnahmen können Sie Freizeiten bei Ihren Beschäftigten regeln und unterstützen:

- | Legen Sie klare Regeln in Bezug auf Erreichbarkeit und Reaktionszeiten fest.
- | Führen Sie Richtlinien ein, die Meetings nur in gewissen Zeiträumen zulassen.
- | Führen Sie Zeiten beziehungsweise Pausen ein, in denen Kommunikationsmittel abgeschaltet werden (beispielsweise abends und am Wochenende).
- | Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte als Vorbilder fungieren und beispielsweise nach einer bestimmten Uhrzeit keine Meetings mehr anberaumen.
- | Definieren Sie Konsequenzen für die Nicht-Einhaltung der Regeln und verhängen Sie bei Verstößen gegebenenfalls Sanktionen.
- | Schaffen Sie Transparenz über die vereinbarten Regelungen.

Praxisbeispiel: Mobil arbeiten

Unter dem Motto „Flexibel arbeiten, bewusst abschalten“ hat BMW mit der Mobilarbeit auch ein Recht auf Nichterreichbarkeit eingeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit ihren Vorgesetzten Zeiten der Mobilarbeit und Erreichbarkeit vereinbaren. Außerhalb dieser Zeiten haben sie ein Recht auf Ruhe vor E-Mails und Anrufen. Dahinter steckt die Erkenntnis: Nur wer richtig abschaltet und sich erholt, kann bei der Arbeit volle Leistung bringen.

Gesundheitliche Folgen von Entgrenzung erkennen

Eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit kann durch eine Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatem auch gesundheitliche Probleme hervorrufen. Häufige Stressfaktoren für Beschäftigte sind Leistungs- und Zeitdruck sowie die teilweise geforderte Erreichbarkeit über die Regelarbeitszeit hinaus. Dabei können auch Gesundheitsbeeinträchtigungen auftreten. Dies geht nicht nur zulasten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern betrifft auch die Unternehmen.

Mit der Flexibilität der neuen Arbeitswelt umgehen – Maßnahmen zur Abgrenzung

Um einer Entgrenzung und möglichen gesundheitliche Folgen vorzubeugen, sollten Sie folgende Maßnahmen in Ihrem Unternehmen einführen:

- | Sorgen Sie für eine Unternehmenskultur, die die Trennung zwischen Beruf und Privatleben thematisiert und respektiert.
- | Legen Sie Pausen und Freizeiten fest, und setzen Sie sich für deren Einhaltung ein.
- | Setzen Sie Limits für das Beantworten von E-Mails („nicht am Wochenende“).
- | Schaffen Sie Ruhezeiten, in denen Beschäftigte ungestört arbeiten können.
- | Überprüfen Sie die Arbeitszeiten, und suchen Sie bei häufiger Überschreitung das Gespräch mit den Angestellten.

Sie sollten jedoch berücksichtigen, dass Gegenmaßnahmen zu einer Einschränkung führen können. Wenn beispielsweise E-Mails oder Server ab 18 Uhr abgestellt werden, nehmen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wahlfreiheit, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Besser ist es, eine Unternehmens- und Führungskultur zu entwickeln, die eine flexible, familienfreundliche Arbeitszeitkultur fördert und Zeiten der Nichterreichbarkeit sowie Pausen und Freizeiten berücksichtigt.

” Wir sind ein Software-Hersteller mit rund 85 Beschäftigten. Für uns ist es entscheidend, dass das Wissen über die Unternehmensprozesse sowie der Stand der Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für alle transparent sind. Aus diesem Grund werden bei uns alle wichtigen Informationen und Prozesse dokumentiert. Dadurch wird selbst eine kurzfristige Vertretung für Kollegen möglich, und wir können unseren Mitarbeitern individuelle Teilzeitmodelle anbieten, beispielsweise 6-Stunden-Tage oder 4-Tage-Wochen. Diese Möglichkeit nutzen bei uns 42 Prozent der Beschäftigten, und zwar in etwa gleich viele Männer wie Frauen. “



Sandra Gerhardt, Personalmanagement Projektron GmbH

Praxisbeispiel: Verantwortung teilen

Die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt sind hoch und zehren an den Kräften vieler Beschäftigter. Insbesondere Führungskräfte stehen häufig unter großem Leistungsdruck, müssen funktionieren und immer erreichbar sein. Die Deutsche Telekom AG hat erkannt, dass es immer wieder Führungskräfte gibt, die nach einer gewissen Zeit einen Gang herunterschalten möchten. Aus diesem Grund ist es bei der Telekom möglich, auch als Führungskraft im Tandem zu arbeiten. Hierbei teilen sich zwei Beschäftigte eine Position. Sie können somit in ihrer Führungsposition die Karriere weiter vorantreiben und gleichzeitig genug Zeit für ihre Work-Life-Balance finden.

Veränderungen begleiten

Veränderungen in einem Unternehmen lösen oft Skepsis bei allen Beteiligten aus. Daher sollten Sie Veränderungen durch Informations- und Kommunikationsmaßnahmen begleiten und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich neuer Technologien im Zuge der Digitalisierung schulen. Die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ermöglicht es, gezielt Weiterbildungen in Zeiten geringer Auslastung zu verlegen. Davon profitieren auch Sie als Arbeitgeber.

Wissen vermitteln, Fähigkeiten schulen

Die Kommunikation erfordert auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Lösungen. Die folgenden Punkte geben Ihnen eine erste Orientierung:

- | Stellen Sie sicher, dass Änderungen von Geschäftsleitung und Betriebsrat unterstützt und mitgetragen werden, nur dann kann es einen langfristigen Erfolg geben.
- | Machen Sie wichtige Neuerungen wie flexible Arbeitszeitmodelle durch ein Statement in den Unternehmensgrundsätzen oder Firmenleitlinien auch nach außen hin deutlich.
- | Erläutern Sie bei Veranstaltungen Hintergründe, stellen Sie Erfolgsgeschichten vor und führen Sie eine offene Diskussion mit den Beschäftigten. Auf kritische Fragen können Sie so direkt reagieren und mögliche Vorbehalte ausräumen.
- | Weisen Sie in Firmenpublikationen, Newslettern, Jahresabschlüssen und im Intranet auf die Neuausrichtung hin und stellen Sie auch dort Erfolgsbeispiele vor.

Da die Kommunikation immer stärker von technischen Neuerungen bestimmt wird, sollten Sie sicherstellen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den steigenden Anforderungen gewachsen sind. Bieten Sie kontinuierlich Weiterbildungen an, und achten Sie dabei insbesondere auf folgende Aspekte: Die Beschäftigten sollten nicht nur ausreichend technisches Know-how besitzen. Es ist ebenso wichtig zu wissen, welche Besonderheiten bei spezifischen Kommunikationswegen zu beachten sind, beispielsweise wann eine Videokonferenz angebracht ist und was bei der Gesprächsführung zu beachten ist.



Checkliste: Die ersten Schritte

Die Ausgangslage auf dem Weg zu einer neuen Vereinbarkeit ist in jedem Unternehmen unterschiedlich: Maßnahmen für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf können schon lange bestehen oder sind gerade erst eingeführt worden. Der Frauen- und Männeranteil und die Altersstruktur können unterschiedlich sein. Zudem kann die Branche prädestiniert sein für flexible Lösungen, oder sie stellt Beschäftigte und Arbeitgeber vor zahlreiche Herausforderungen. Es gibt deshalb keine Blaupause auf dem Weg zu einer neuen Vereinbarkeit. Jedes Unternehmen muss eine individuelle Strategie entwickeln, die den Besonderheiten seiner Beschäftigten, seiner Branche, seines Marktumfelds und seiner Wettbewerbsposition gerecht wird.

Es gibt jedoch gewisse Schritte, die für jedes Unternehmen gleich sind, sowie Fragen, die sich dabei stellen. Im Folgenden sind die zentralen Punkte noch einmal zusammengestellt.

#1 Die Auswirkungen der beschriebenen Trends auf das Unternehmen und die Personalpolitik verstehen:

Sind die Trends auf die Arbeitswelt bekannt? Wie beeinflussen sie die Arbeitswelt? Welche haben die größten Auswirkungen auf das Unternehmen? Welche Auswirkungen haben sie auf die Personalpolitik?

#2 Die Belegschaft und ihre unterschiedlichen Anforderungen kennen:

Sind die individuellen Anforderungen der Beschäftigten bekannt? Wie werden ihre Bedürfnisse erhoben? Werden ihre Bedürfnisse kontinuierlich erhoben und ausgewertet? Finden die Ergebnisse Eingang in die Personalpolitik?

#3 Die bestehenden (Vereinbarkeits-)Instrumente auf ihre Relevanz und Anwendbarkeit in der Breite hin überprüfen:

Wird mit den Maßnahmen ein Großteil der Belegschaft angesprochen, oder sind sie einzelnen Gruppen vorbehalten? Entsprechen die Maßnahmen den Bedürfnissen der Belegschaft? Müssen die bestehenden Instrumente ausgeweitet oder gegebenenfalls angepasst werden?

#4 Die Arbeitsorganisation ganzheitlich betrachten:

Welche Prozesse und Strukturen beeinflussen die Arbeitskultur? Fördern sie eine flexiblere Arbeitskultur? Welche Anpassungen und Veränderungen muss es geben? Welche neuen Prozesse und/oder Strukturen müssen geschaffen werden, um eine flexiblere Arbeitsweise zu etablieren?

#5 Die Führungskräfte mit auf den Weg nehmen:

Welche Maßnahmen und Unterstützungsangebote werden Führungskräften angeboten, um eine flexiblere Arbeitswelt zu managen und zu organisieren? Wie können auch sie von der Flexibilität profitieren?

#6 Eine zielgruppengerechte Kommunikation pflegen und die dafür erforderlichen Kommunikationskanäle schaffen:

Wie werden Veränderungen im Unternehmen kommuniziert? Werden mit den bestehenden Kommunikationskanälen alle Beschäftigten erreicht? Welche neuen Kanäle können geschaffen werden?

Glossar

Breakout Spaces

Im Büro integrierte Ruhezeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzzeitig zur Entspannung und Unterhaltung nutzen können oder die für informelle Kundentermine zur Verfügung stehen.

Cloud Computing

Cloud Computing beschreibt die Bereitstellung von IT-Infrastruktur und IT-Leistungen wie beispielsweise Speicherplatz, Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Service über das Internet. Das ist möglich, da immer höhere Bandbreiten für das Internet zur Verfügung stehen und die Verbindungsgeschwindigkeit kein Problem mehr darstellt. Dadurch lassen sich Dienste vom lokalen Rechner beziehungsweise ganze Server-Infrastrukturen in die Cloud verlagern.

Cloudbasiertes Arbeiten

Beim cloudbasierten Arbeiten können mehrere Personen zeitgleich und ortsunabhängig miteinander kommunizieren und Text-, Video- oder Bilddateien bearbeiten.

Connectivity

Digitale Vernetzung der Menschen mittels internetfähiger Technologien (beispielsweise Laptops, Tablets, Smartphones etc.).

Führung auf Distanz

Führung auf Distanz bezeichnet die Koordination virtueller Teams und das gemeinsame Erreichen der gesteckten Ziele.

Generation Baby Boomer

Die Generation Babyboomer umfasst die geburtenstarken Jahrgänge, die zwischen 1955 und 1965 zur Welt gekommen sind.

Generation X

Die Generation X ist die Nachfolgeneration der Babyboomer und bezieht sich auf die Bevölkerungsgruppe, die zwischen 1966 und 1980 geboren wurde.

Generation Y

Die Generation Y ist die Nachfolgeneration der Generation X und bezieht sich auf die Bevölkerungsgruppe, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurde.

Social Software

Social Software unterstützt Netzwerke, in denen jeder ein Profil zu Selbstdarstellung anlegt, um mit anderen zu kommunizieren. Darüber kann unter anderem Kontaktpflege betrieben werden.

Danksagung

In alle Kapitel sind die Ergebnisse einer Diskussionsrunde im Bundesfamilienministerium mit Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft sowie Personalverantwortlichen aus Unternehmen verschiedener Branchen und Größen eingeflossen. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr Engagement, die offene Diskussion und die Beispiele und Erfahrungen, die sie eingebracht haben. Im Einzelnen danken wir:

| Dr. Silke Borgstedt, SINUS-Institut für Markt- und Sozialforschung

| Dr. Georg Bösel, Deutsche Rentenversicherung

| Sandra Gerhardt, Projektron GmbH

| Erika Holz, ING-DiBa AG

| Yvonne Hommes, Deutsche Telekom AG

| Bernadette Imkamp, Bausparkasse Schwäbisch Hall AG

| Katharina Quandt, BMW Group

Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!

Profitieren Sie von den Angeboten der kostenlosen Mitgliedschaft:



Werbung für Ihr Engagement: Machen Sie als Mitglied Ihren Einsatz für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar: Nutzen Sie das Mitgliederlogo in Ihrer Außenkommunikation.



Erfahrungen teilen: Tauschen Sie sich im Netzwerk mit anderen Unternehmen aus. Suchen Sie über die Unternehmensdatenbank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Ihrer Nähe.



Beratung und Information: Das Netzwerkbüro berät Sie regelmäßig über Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten. Auch für konkrete eigene Fragen steht Ihnen unsere Beratung zur Verfügung.



Zielgruppenspezifische Angebote: Greifen Sie auf Informationen, Tipps und spezielle Services zu, wie zum Beispiel zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate.



Termine: Informieren Sie sich über aktuelle Termine und Veranstaltungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in unserem Kalender.



Veranstaltungen: Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema „familienbewusste Unternehmensführung“, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.



Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20 17 91 30
Montag bis Donnerstag von 9 bis 18 Uhr
Fax: 030 185 55 - 44 00
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115 *
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Juli 2015

Konzeption und Redaktion, Gestaltung: BMFSFJ, ergo Kommunikation Berlin, Roland Berger Strategy Consultants

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.115.de.

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: www.esf.de.

