berufundfamilie

Institut für Beschäftigung und Employability

Vereinbarkeit 2020

Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung

AOK Die Gesundheitskasse.

Fraport

ING DiBa Die Bank und Du

MERZ

Inhalt

1 Zusammenfassung ... 3

2 Vereinbarkeit weiter denken – Lebensentwürfe als „Neuland" der Arbeitgeberattraktivität ... 5

2.1 Hintergrund der Studie ... 6

2.2 Der konzeptionelle Rahmen der Befragung ... 6

2.3 Lebensentwürfe der Beschäftigten als Motivations- und Entscheidungsparameter 8

3 Befragungsdesign ... 10

3.1 Allgemeine Informationen zur Befragung ... 10

3.2 Methodische Implikationen ... 10

3.3 Zielsetzung der Befragung ... 11

4 Ergebnisse ... 12

4.1 Datenbasis – über 1000 Beschäftigte geben Auskunft ... 12

4.2 Motivations- und Entscheidungsparameter – ausgewählte Ergebnisse ... 16

4.2.1 Wichtigkeit der Lebensbereiche – persönliche Präferenzen ... 16

4.2.2 Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privatleben ... 17

4.2.3 Erwartungen an das und Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld ... 18

4.2.4 Erwartungen und Zufriedenheit mit der Führung ... 20

4.2.5 Erwartungen an die und Zufriedenheit mit den Instrumenten der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ... 22

4.3 Welche Lebensentwürfe können identifiziert werden? ... 24

4.3.1 Persönliche Präferenzen ... 27

4.3.2 Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privat- und Familienleben ... 27

4.3.3 Erwartungen an die Führungskräfte ... 28

4.3.4 Erwartungen an die Arbeit ... 28

4.3.5 Betriebsklima im Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ... 29

4.3.6 Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ... 29

5 Fazit, Handlungsempfehlungen & Ausblick ... 31

Fazit ... 31

Handlungsempfehlungen ... 32

Ausblick – Lebensentwürfe machen den Unterschied ... 34

6 Literaturquellen ... 35

1 Zusammenfassung

Der Megatrend „Individualisierung" wirkt sich auch auf die Arbeitswelt aus. Arbeitgeber erleben, dass lebensphasenorientierte Standardlösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie häufig zu kurz greifen. Es wird in der Arbeitshypothese davon ausgegangen, dass die Lebensentwürfe der Beschäftigten Auswirkungen auf ihre beruflichen Entscheidungen haben. Eine attraktive familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik der Zukunft wird die Lebensentwürfe und Lebensstile der Beschäftigten miteinbeziehen müssen. Lebensentwürfe beschreiben das Verhaltensmuster in Bezug auf Alltagsgestaltung. Hierzu zählen beispielsweise Freizeitverhalten, Formen der Geselligkeit, Mediennutzung, Wertorientierungen, Einstellungen, Haltungen und Wahrnehmungen der Umwelt.

Erstmalig liegt in der als Explorationsstudie angelegten Befragung der Fokus auf der Relevanz von Lebensentwürfen im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Vier Arbeitgeber aus dem Rhein-Main-Gebiet, die seit vielen Jahren eine systematische Vereinbarkeitsstrategie mit dem audit berufundfamilie umsetzen, beteiligten sich. Rund 1.000 Beschäftigte antworteten, sodass eine valide Datenbasis generiert werden konnte.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine hohe unternehmensübergreifende Homogenität bei der Einschätzung von Wichtigkeit und Zufriedenheit mit den Parametern des Arbeitsumfeldes, der Einschätzung und Zufriedenheit mit Führungskräften, persönlichen Präferenzen, dem Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privatleben und der Einschätzung von Instrumenten zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben.

Familie und finanzielle Unabhängigkeit stehen bei der Wichtigkeitseinschätzung ganz oben, unabhängig vom Lebensentwurf. Für die Befragten bedeutsame Faktoren und Merkmale des Arbeitsumfeldes zeigen sich ebenfalls als unabhängig vom Lebensentwurf, wie zum Beispiel die Sicherheit des Arbeitsplatzes, interessante Tätigkeiten, leistungsgerechte Entlohnung und selbständiges Arbeiten. Bezogen auf die Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, wird vor allem dem entsprechenden Betriebsklima und der Verankerung der Thematik auf der obersten Leitungsebene hohe Priorität eingeräumt.

Handlungsbedarfe zeigen sich bezogen auf die Instrumente der flexiblen Arbeitsorganisation. Zu nennen sind das Arbeiten von zu Hause, das höhere Wichtigkeitswerte als die betriebsnahe Kinderbetreuung erhält, Teilzeitmodelle mit längeren Urlaubsregelungen und Langzeitkonten zum flexiblen Berufsausstieg. Handlungsbedarfe werden ebenfalls genannt hinsichtlich flexibler Karrierewege, einer transparenten Karriereplanung und der Förderung der beruflichen Entwicklung durch Führungskräfte. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben gilt immer noch eher in einem engen Familienbegriff, so die Einschätzung der Beschäftigten, d.h. an erster Stelle für Mütter, dann für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben und an dritter Stelle für Väter.

Insgesamt konnten drei Lebensentwurfscluster identifiziert werden, die sich in Priorisierungen der abgefragten Motivations- und Entscheidungsparameter der Beschäftigten unterscheiden:

- Im Cluster A, der größten Gruppe, stehen beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle und der Einfluss entsprechender Gestaltungsspielräume auf das Privatleben auf den vorderen Plätzen.
- Im Cluster B, in dem Führungskräfte überrepräsentiert sind, werden Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechte Vergütung, aber auch die Notwendigkeit der Väterförderung priorisiert.
- Im Cluster C finden sich überproportional viele Beschäftigte ohne Familienaufgaben im engen Sinne, die das Betriebsklima für die Vereinbarkeit im Gegensatz zu den ersten beiden Clustern als weniger gut empfinden.

Damit eignen sich die identifizierten Cluster trotz einiger methodischer Restriktionen des gewählten Ansatzes[1] als Informationspool zur passgenauen Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und als Ausgangsbasis für weiterführende Analysen. Die Lebensentwurfsperspektive unterstützt die betrieblichen Akteure darin, ihr Wissen über die zunehmende Komplexität der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben zu erhöhen und die betriebliche Vereinbarkeitspolitik im Sinne eines „Feintunings" steuerbar und für die Adressaten attraktiver zu gestalten.

[1] s. Kapitel 3.2

2 Vereinbarkeit weiter denken – Lebensentwürfe als „Neuland" der Arbeitgeberattraktivität

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung verändern die bekannten Megatrends kontinuierlich die Arbeitswelt. Als Stichworte sind unter anderem zu nennen: Globalisierung, Technologisierung, Gesundheit, Frauen und Individualisierung. Sie sind zusammen mit dem einhergehenden Wertewandel Treiber für die Weiterentwicklung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Die vorliegende Studie befasst sich in diesem Kontext in besonderer Weise mit den Auswirkungen des Megatrends „Individualisierung" auf die Personalarbeit.

Menschen sehen sich heute einer zunehmenden Anzahl von Optionen in vielen Lebensbereichen gegenüber. Selbstfindung und Selbstverwirklichung nehmen einen hohen Stellenwert ein. Ausdruck dessen sind unter anderem vielfältigere und sich im Lebensverlauf wandelnde Lebenswelten, sich verändernde Rollenmodelle und biografische Muster. Die gelungene Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben unterstützt Beschäftigte dabei, ihren Lebensentwurf nach den eigenen Vorstellungen umzusetzen. Sie nimmt als Anforderung an attraktive Arbeitgeber bei zahlreichen Studien einen prominenten Rang ein. Mit dem Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt wird die diesbezügliche Durchsetzungsmacht von Bewerbern/ Bewerberinnen und Beschäftigten weiter steigen.

Die Hypothese der hier vorliegenden Studie lautet daher, dass Arbeitgeber ihre Personalarbeit zukünftig nicht nur familienbewusst und lebensphasenorientiert gestalten müssen, sondern dass die Weiterentwicklung einer attraktiven und zukunftsorientierten Personalarbeit die Lebensentwürfe und Lebensstile der Beschäftigten miteinbezieht. Darüber hinaus erfordern die zunehmende Vielfalt in den Belegschaften hinsichtlich Geschlecht, Alter, kulturellem Hintergrund und die Zielsetzungen des Diversity Managements vermehrt eine individualisierte Herangehensweise und eine verstärkte Auseinandersetzung mit der persönlichen Situation jedes Beschäftigten.

In der betrieblichen Praxis erleben Personalverantwortliche, dass Standardlösungen und das ausschließliche Denken in Lebensphasen immer häufiger zu kurz greifen. Die Vielzahl flexibler Arbeitszeitmodelle in Organisationen spiegelt dies wider. Andererseits gibt es die Erfahrung, dass die Vorstellungen über die Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einzelnen Lebensphasen unterschiedlicher werden. Konzepte zum Einbezug der Lebensentwürfe und Lebensstile in die Personalarbeit liegen bisher noch nicht vor (Weinmann et. al.: 2015). Jedoch geben Lebensentwürfe Auskunft darüber, wie Menschen ihren Alltag gestalten und organisieren. Diese Informationen können Arbeitgeber darin unterstützen Individuallösungen für Beschäftige zu finden.

Mit dem Ziel, einen ersten Schritt in der Entwicklung entsprechender Konzepte zu gehen, wurde die vorliegende Studie durchgeführt.

2.1 Hintergrund der Studie

Zur Erhebung von Lebensentwürfen im betrieblichen Umfeld hat die berufundfamilie Service GmbH in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen im Frühjahr 2014 eine Mitarbeiterbefragung in vier Frankfurter Unternehmen durchgeführt. Der Fokus ist dabei auf die vorhandenen Lebensentwürfe in den Belegschaften und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt gerichtet.

Mit dem Megatrend der Individualisierung stellt sich für die Personalpolitik die Frage, wie passende Angebote für die unterschiedlichen Anforderungen der vielfältigen Zielgruppen in der Belegschaft entwickelt werden können, ohne dass die Erreichung des Organisationsziels aus dem Blick gerät. Erfahrungsgemäß können kleinere und mittlere Unternehmen leichter auf individuelle Vereinbarkeitsbelange reagiert. Mit zunehmender Beschäftigtenzahl steigt die Komplexität des Personalmanagements. Außerdem ist die Konstruktion vieler Einzelfalllösungen betriebswirtschaftlich schlecht darstellbar. Das Ziel der Komplexitätsreduktion und einer gleichzeitig passgenauen Personalarbeit auch in größeren Unternehmen liegt damit als Studienziel nahe.

In der Konsumwelt sind individualisierte und auf persönliche Bedürfnisse zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen bereits umgesetzt. Zielgruppen werden typologisiert, systematisiert und in Kundengruppen zusammengefasst. Angebote und Kommunikation werden maßgeschneidert. Die Studie orientiert sich an der Frage, ob das, was im Marketing bereits Standard ist, nicht auch eine wirksame Möglichkeit sein könnte, die Personalarbeit zielgruppenspezifischer zu gestalten und stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen,
.

Gleichwohl ist bewusst, dass die entstehende Typologisierung umstritten sein wird. Sie fördert einerseits das „Schubladendenken", andererseits agieren Menschen immer individueller und lassen sich zunehmend weniger festen Gruppierungen zuordnen. Der Trend zur Individualisierung erschwert insgesamt die Zielgruppenanalyse. Die explorativ ermittelten Lebensentwurf-Cluster sollen daher als „Suchfelder" einer passgenauen Personalarbeit verstanden werden.

2.2 Der konzeptionelle Rahmen der Befragung

In Zeiten des Fachkräftemangels und einer damit einhergehenden Verknappung des Angebots an qualifizierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind Unternehmen mehr als zuvor daran interessiert, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und qualifizierte Beschäftigte zu binden. Nach der hier zugrundeliegenden Hypothese gelingt dies besser, wenn Lebensentwürfe, Lebens- und Familienphasen sowie Berufsphasen der Belegschaft berücksichtigt und in ein entsprechendes Arbeitsumfeld integriert werden.

Das Arbeitsumfeld sowie die Lebensentwürfe der Beschäftigten stellen somit, neben der Orientierung an Berufs- und Lebensphasen, Eckpfeiler einer individualisierten Personalpolitik dar.

Somit berücksichtigt der konzeptionelle Rahmen der Unternehmensbefragung, dass die *individuellen Motivations- und Entscheidungsparameter der Beschäftigten* durch insgesamt **vier Faktoren** beeinflusst werden:

1. **Lebens- und Familienphase**
2. **Berufsphase**
3. **Arbeitsumfeld** (Erwartungen an die Arbeit; Erwartungen an die Führungskräfte; Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben; Betriebsklima)
4. **Lebensentwürfe** (Persönliche Präferenzen, Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privat- und Familienleben)

Abbildung 1 verdeutlicht die entsprechenden Verbindungen der angenommen Einflussfaktoren:

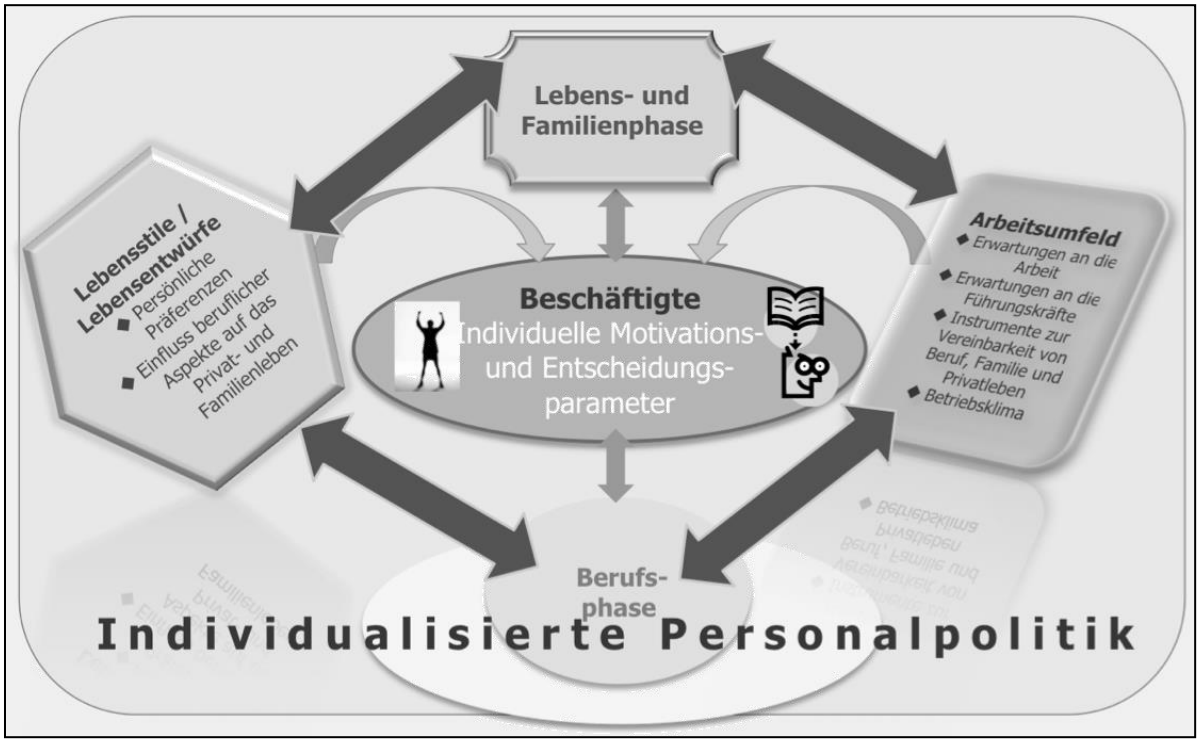


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf individuelle Motivations- und Entscheidungsparameter

Um eine individualisierte Personalpolitik handhabbarer zu machen, ist es notwendig, die individuellen Motivations- und Entscheidungsparameter der Beschäftigten zu erheben. Eine wichtige Voraussetzung für die Bedarfsermittlung ist, dass Personalverantwortliche ein Bewusstsein für die Wirksamkeit der persönlichen Präferenzen der Beschäftigten entwickeln. Die Berufsphasen sowie die Lebens- und Familienphasen der Beschäftigten sind weitgehend bekannt. In Bezug auf die oben genannten vier Dimensionen der Motivations- und Entscheidungsparameter sind es insbesondere zwei Bereiche, die einer näheren Analyse bedürfen. Zum einen ist zu ermitteln, wie das Arbeitsumfeld seitens der Beschäftigten eingeschätzt wird. Zum anderen sind die Lebensentwürfe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen meist wenig bekannt.

Die Fragestellungen:

Nachfolgende Motivations- und Entscheidungsparameter wurden erfragt, um die Differenzierung nach Lebensentwürfen zu ermitteln.

Die persönlichen Präferenzen

- Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Lebensbereiche?

Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privat- und Familienleben

- Wie stark beeinflussen berufliche Aspekte Ihr Privat- und Familienleben?

Arbeitsumfeld – Erwartungen an die Arbeit

- Wie soll das Arbeitsumfeld gestaltet sein, damit Sie dauerhaft bei ihrem Arbeitgeber bleiben und motiviert sind? Geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Aspekte sind und inwiefern sie auf Ihren persönlichen Arbeitsplatz zutreffen.

Erwartungen an die Führungskräfte

- Was zeichnet für Sie eine gute Führungskraft aus und inwiefern treffen diese Aspekte bei Ihrer Führungskraft zu?

Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit

- Welche der Instrumente sind für Sie wichtig, um Beruf, Familie und Privatleben zu vereinbaren und wie zufrieden sind Sie mit diesen?

Betriebsklima zur Vereinbarkeit

- Wie schätzen Sie das Betriebsklima zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ein?

2.3 Lebensentwürfe der Beschäftigten als Motivations- und Entscheidungsparameter

Zum Begriff „Lebensentwurf" existiert derzeit keine allgemein akzeptierte Definition. Begriffe wie Lebensstil, Lebensentwurf und Lebenskonzept werden häufig synonym verwendet. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen leisten entsprechende Beiträge. Zu nennen sind die Psychologie, Soziologie, Kulturanthropologie, Ethnologie, Konsumentenforschung, Politikwissenschaft oder Medizin.

Dieser Studie liegen ein soziologisches Verständnis und die folgende Definition für einen „Lebensentwurf" zugrunde:

„Ein Lebensentwurf wird beeinflusst durch das Lebensalter, die Berufstätigkeit, die soziale Schicht sowie die familiäre Situation. Er beschreibt das Verhalten der Menschen in Bezug darauf, wie sie ihren Alltag gestalten und organisieren. Hierzu gehören beispielsweise Freizeitverhalten, Formen der Geselligkeit, Mediennutzung, Wertorientierungen, Einstellungen, Haltungen und Wahrnehmungen der Umwelt."

Ein bekanntes Beispiel für skizzierte Lebensentwürfe bzw. Lebenswelten von Menschen stellen die so genannten „Sinus-Lebenswelten" dar[2].

[2] Eigene Darstellung in Anlehnung an Sinus-Institut (SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH), vgl. http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, 30.7.2014, 8:43 h

In der Befragung verwendete Leitmotive und Formulierungen zur Beschreibung der Lebensentwürfe

Angelehnt an die Charakteristika der Sinus-Lebenswelten in Deutschland sind in der Befragung folgende **10 unterschiedliche Lebensentwürfe und ihre Leitmotive** (Typologien) durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE sowie die berufundfamilie Service GmbH beschrieben worden. Die Teilnehmenden konnten sich im Rahmen der Befragung jeweils zwei Lebensentwürfen zuordnen.

	Leitmotive	Beschreibung des Lebensentwurfs
1	„Mittendrin, statt nur dabei" „Man muss seinen Weg finden"	• Sicherheit und Flexibilität sind mir wichtig. • Ich lege großen Wert auf Leistung, Familie und Verlässlichkeit. • Mein Lebensstil ist modern und ausgewogen. Ich wende keine starren Prinzipien an, sondern passe meine Handlungen der gegebenen Situation an.
2	„Alles fließt" „Die Zukunft ist heute"	• Kreativität und Individualität sind mir wichtig. • Ich bin stets für Neues offen und immer gut informiert. • Ich bin gut vernetzt (online und offline).
3	„My home is my castle" „Wir sind bodenständig, gesellig und lebensfroh"	• Familie, Freunde, Partnerschaft, Harmonie, Verlässlichkeit und finanzielle Absicherung sind mir wichtig. • Ich möchte das Erreichte sichern und für die Zukunft gewappnet sein. • Ich bin zielstrebig und zuverlässig.
4	„Leben im Hier und Jetzt" „Spannung und Zerstreuung"	• Individualität, Spaß und Medien sind mir wichtig. • Ich lebe im Hier und Jetzt und bin offen für Neues. • Ich bin spontan, erlebnisorientiert und immer gut über neue Trends informiert.
5	„Das haben wir uns verdient" „Vermögen verpflichtet"	• Kultur, Bildung, Disziplin, gute Umgangsformen, Zielstrebigkeit, Natur und Fortschritt sind mir wichtig. • Ich lege Wert auf Exklusivität. • Ich habe einen starken Familiensinn und bin ein verantwortungsbewusster Mensch.
6	„Das Leben ganzheitlich erfassen und gestalten" „Verantwortung übernehmen statt delegieren"	• Beruflicher Erfolg, Glaubwürdigkeit und zeitliche Selbstbestimmung sind mir wichtig. • Ich lege Wert auf Genuss, Kunst und Kultur und interessiere mich für Politik und Wirtschaft. • Ich bin weltoffen und tolerant.
7	„Leistung durch Leidenschaft" „Jeder ist seines Glückes Schmied"	• Beruflicher Erfolg, Selbstbestimmung, Weltoffenheit und anspruchsvoller Konsum sind mir wichtig. • Ich bin leistungsstark, flexibel, habe Lust auf Neues und bin am Zeitgeschehen interessiert. • In meiner Freizeit bin ich gerne unterwegs, treibe Sport oder reise viel.
8	„Unverstellt, direkt und gerade aus" „Sich auf das Nächstliegende konzentrieren"	• Familie, finanzielle Sicherheit und Bodenständigkeit sind mir wichtig. • Ich lege Wert darauf, Anschluss zu halten und mir etwas leisten zu können. • Ich bin unverstellt und gerade aus.
9	„Haltung zeigen" „Was ist richtig, was ist gut?"	• Ich lege großen Wert auf Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und Toleranz. • Mir ist es wichtig etwas Sinnvolles zu tun. • Ich bin ein engagierter Mensch mit breit gefächerten Interessen.
10	„Sauberkeit und Ordnung" „Bequemlichkeit und Gemütlichkeit" „Keine Experimente"	• Sicherheit, Kontinuität und mein soziales Umfeld sind mit wichtig. • Ich lege großen Wert auf Verantwortung, Disziplin, Bescheidenheit und Anerkennung bei Nachbarn und Freunden. • Ich bin pflichtbewusst und sparsam.

Abbildung 2: Lebensentwürfe mit Leitmotiven

3 Befragungsdesign

3.1 Allgemeine Informationen zur Befragung

Die teilnehmenden Unternehmen setzen seit mindestens 6 Jahren das audit berufundfamilie um. Sie betreiben damit eine strategisch ausgerichtete und zertifizierte familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik, d.h. die Befragung setzt auf einem hohen Niveau familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik an.

Zur „Bilanz" der Stichprobe: Die Befragungsergebnisse stellen sich über alle Aussagen hinweg recht homogen dar. Auch zwischen den Arbeitgebern ist die Streuung gering. Die Hypothese ist, dass zumindest ein Teil des Homogenisierungseffekts auf die Wirksamkeit des audit berufundfamilie zurückzuführen ist.

Zudem weist die hohe Rücklaufquote von 47% auf eine etablierte Dialogkultur in den auditierten Unternehmen und auf ein hohes Interesse der Beschäftigten am Thema hin. Immerhin hatten 49% der Befragten keine aktuellen familiären Aufgaben. Mit insgesamt über 1.000 auswertbaren Datensätzen haben die Ergebnisse eine sehr starke Aussagekraft.

<u>Übersicht der Befragungsgrundlagen:</u>

Erhebungszeitraum:
Pro Unternehmen jeweils 2-3 Wochen im Zeitraum vom 28. Januar 2014 bis 31. März 2014

Methode:
Online-Befragung sowie papierbasierte Befragung (nur bei Fraport AG)

Auswertungsmethode:
Uni-(Häufigkeiten, Mittelwerte, Anteilswerte), bi- (Signifikanztestung, Mittelwertvergleiche von zwei Variablen) und multivariate Methoden (Signifikanztestung, Mittelwertvergleiche von mehreren Variablen).

3.2 Methodische Implikationen

Im Rahmen der Befragung wurde auch auf der methodischen Ebene die oben eingeführte Anpassung von der Marktforschung an den Bereich der Personalpolitik vollzogen. In diesem Zusammenhang konnten sich die Befragten selbst einem Lebensentwurf zuordnen. Gleichzeitig liegen hier auch methodische Restriktionen, die aufgrund des Befragungsumfeldes im betrieblichen Kontext gegeben sind.

3.3 Zielsetzung der Befragung

Ziel der Studie ist es, Kenntnisse über die in der Belegschaft vorhandenen Entscheidungs- und Motivationsparameter zu gewinnen. Werden diese mit der Einschätzung des entsprechenden Arbeitsumfelds zusammengeführt, können aus den Befragungsergebnissen Handlungsempfehlungen für eine passgenaue Personalpolitik abgeleitet werden.

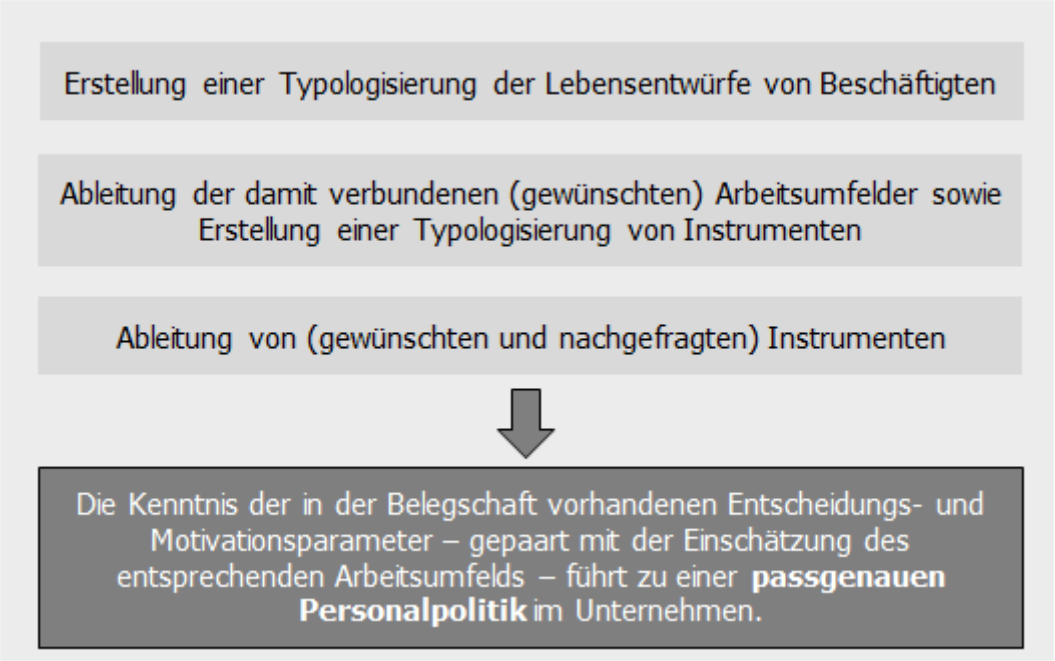


Abbildung 3: Ziel der Befragung

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die soziodemografischen Daten, die wichtigsten Ergebnisse bezogen auf die erhobenen Motivations- und Entscheidungsparameter, danach die Typologisierung nach Lebensentwürfen vorgestellt.

4.1 Datenbasis – über 1000 Beschäftigte geben Auskunft

Insgesamt konnten 1.129 Datensätze in die Auswertung einbezogen werden. Das Geschlechterverhältnis ist mit einer leichten Überzahl weiblicher Befragter recht ausgeglichen. Die am stärksten vertretene Altersgruppe sind mit einem Anteil von 38% Beschäftigte im Alter zwischen 40 und 50 Jahren.

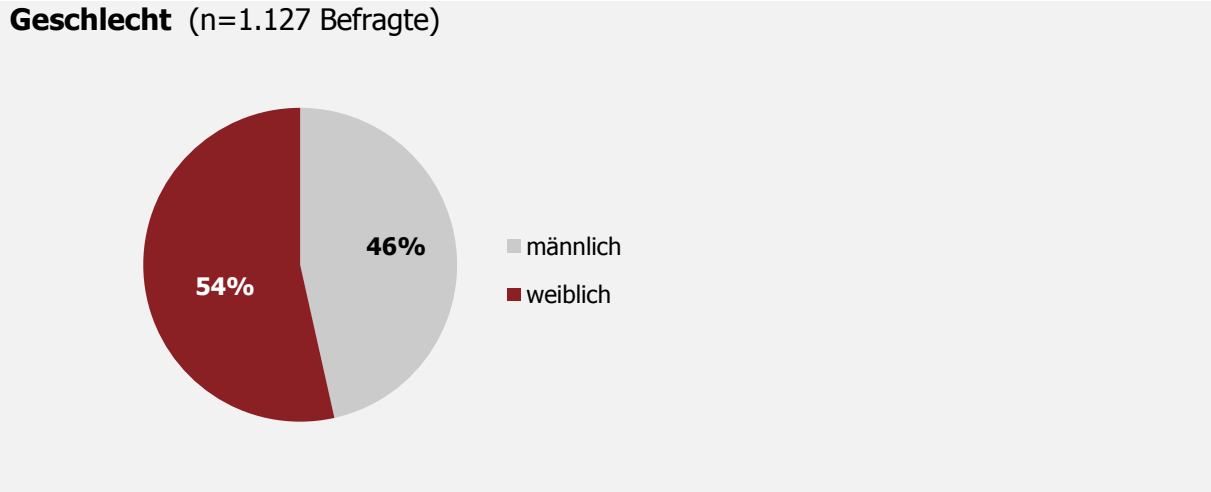


Abbildung 4: Geschlecht

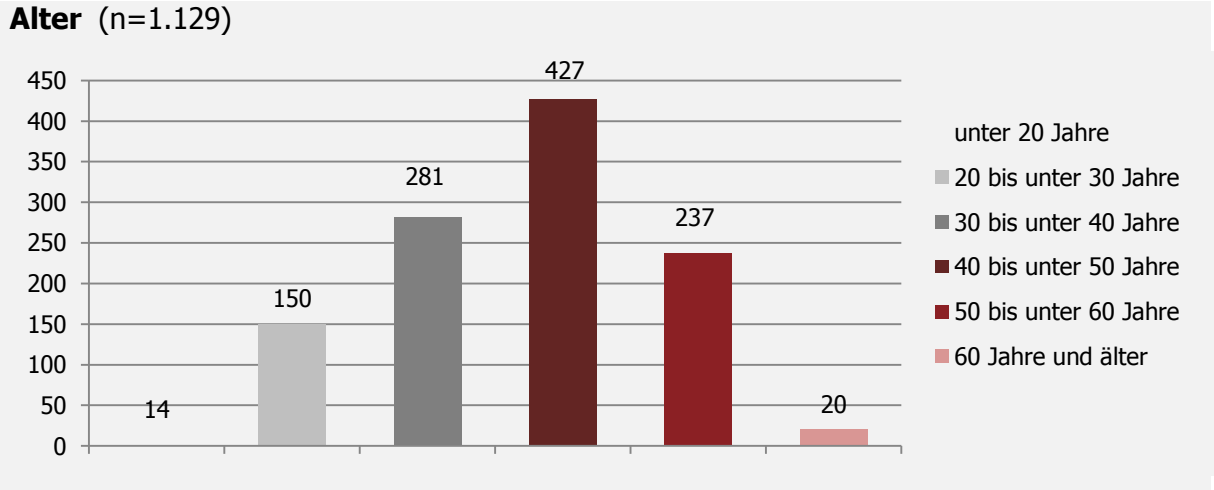


Abbildung 5: Alter

Die große Mehrheit der Befragten gehört der Gruppe der Angestellten ohne Führungsverantwortung an, arbeitet in einem Gleitzeitmodell und ist vollzeitbeschäftigt.

Funktion im Berufsleben (n=1.127)

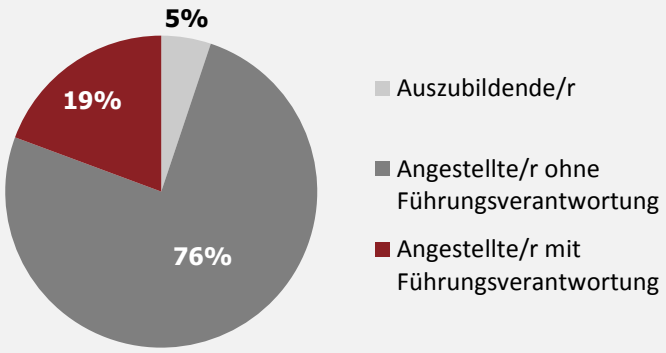


Abbildung 6: Funktion im Berufsleben

Arbeitszeitmodell (n=1.123)

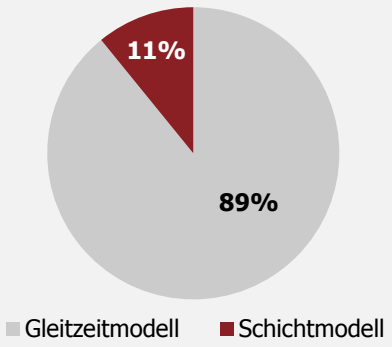


Abbildung 7: Arbeitszeitmodell

Umfang der Arbeitszeit (n=1.129)

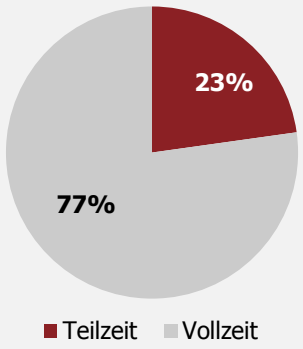


Abbildung 8: Umfang Arbeitszeit

Haushaltsgröße (n=1.129)

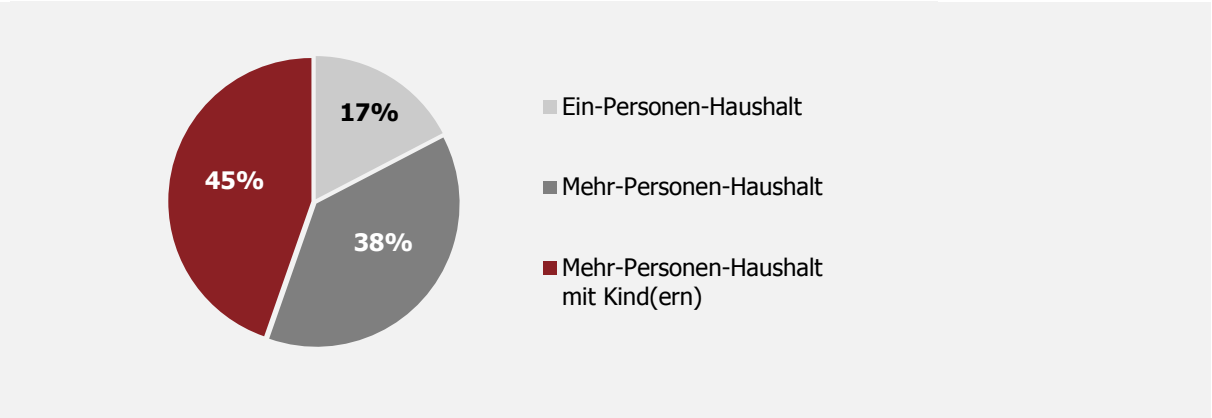


Abbildung 9: Haushaltsgröße

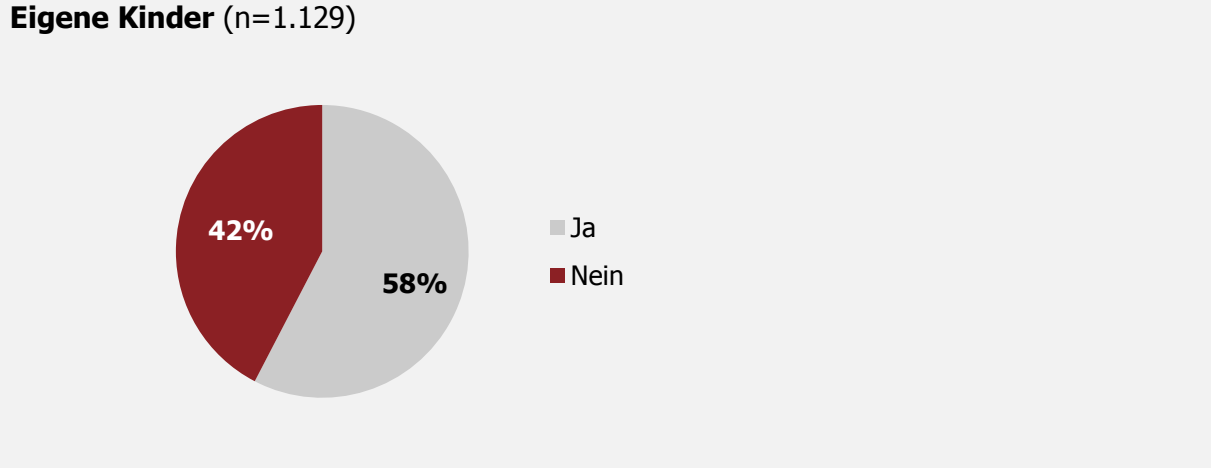


Abbildung 10: Eigene Kinder

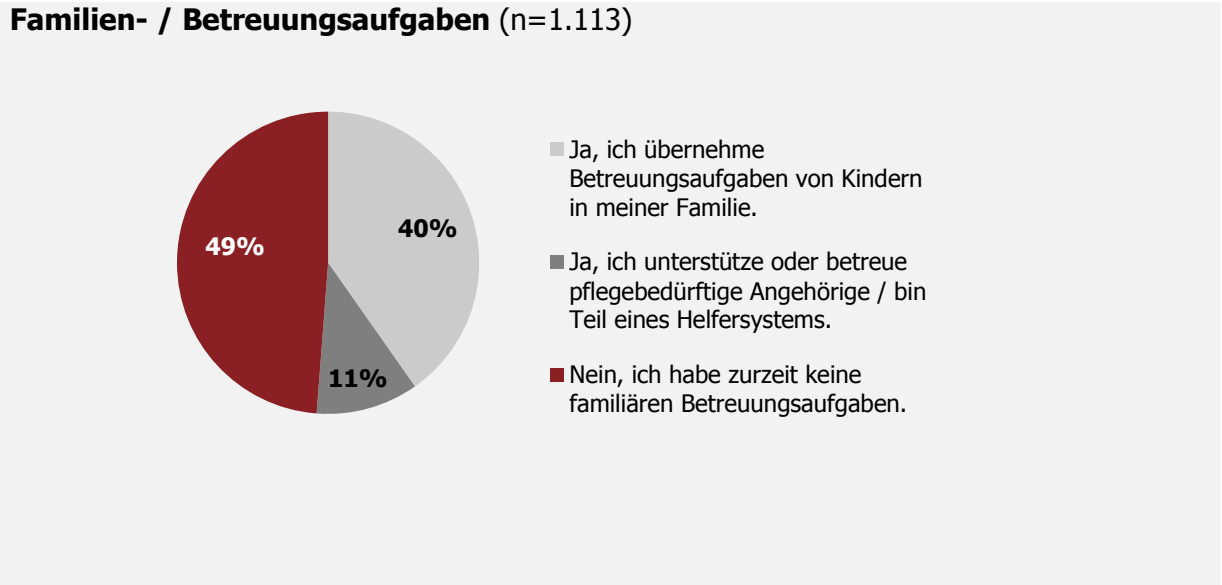


Abbildung 11: Betreuungsaufgaben

58% der Befragten haben Kinder, 51% nehmen Betreuungsaufgaben wahr, davon 11% im Bereich der Pflege.

4.2 Motivations- und Entscheidungsparameter – ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden werden ausgewählte zentrale Ergebnisse der Befragung unabhängig von der Auswertung nach Lebensentwurfsclustern vorgestellt.

4.2.1 Wichtigkeit der Lebensbereiche – persönliche Präferenzen

Kernfamilie und finanzielle Unabhängigkeit auf den Top-Rangplätzen der Wichtigkeit

Bei der Frage nach der Bedeutung unterschiedlicher Lebensbereiche für den Befragten nimmt die Familie im engeren Sinne die obersten Rangplätze ein. Finanzielle Unabhängigkeit erweist sich ebenfalls clusterübergreifend als bedeutsam.

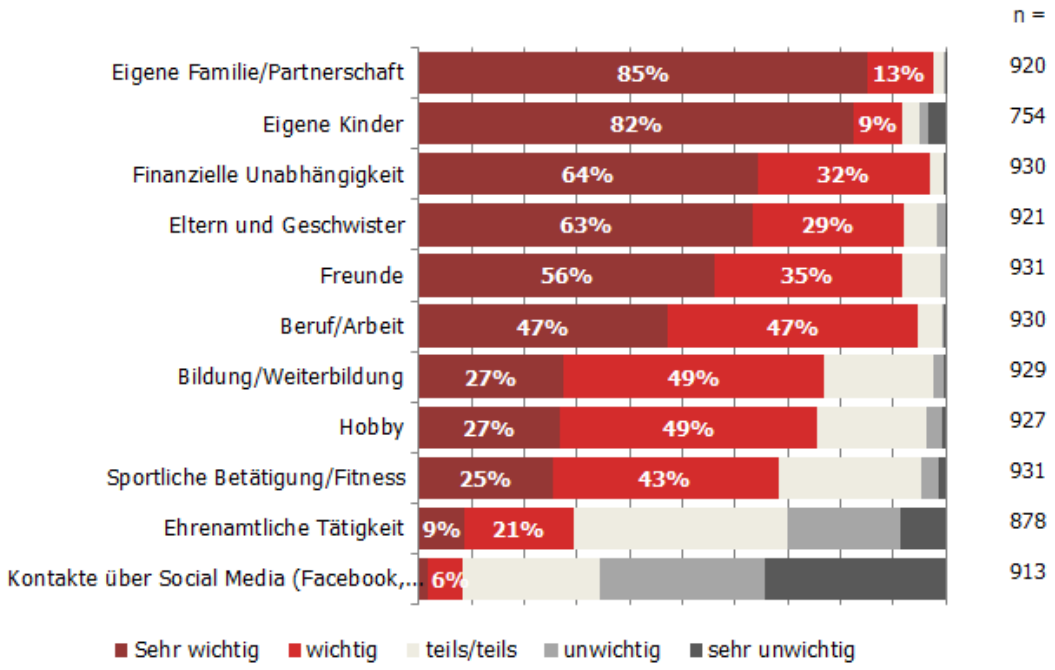


Abbildung 12: Bedeutung der Lebensbereiche

Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben – gilt in erster Linie für Mütter!

Bei der Frage: „Für wen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben im Unternehmen gilt" zeigt sich, dass Vereinbarkeit von den Beschäftigten in erster Linie als Thema für Mütter wahrgenommen wird. Sie gilt weniger für Beschäftigte in schwierigen Lebenssituationen oder mit anderen Familienaufgaben im Sinne eines weiten Familienbegriffs (vgl. Abb. 13).

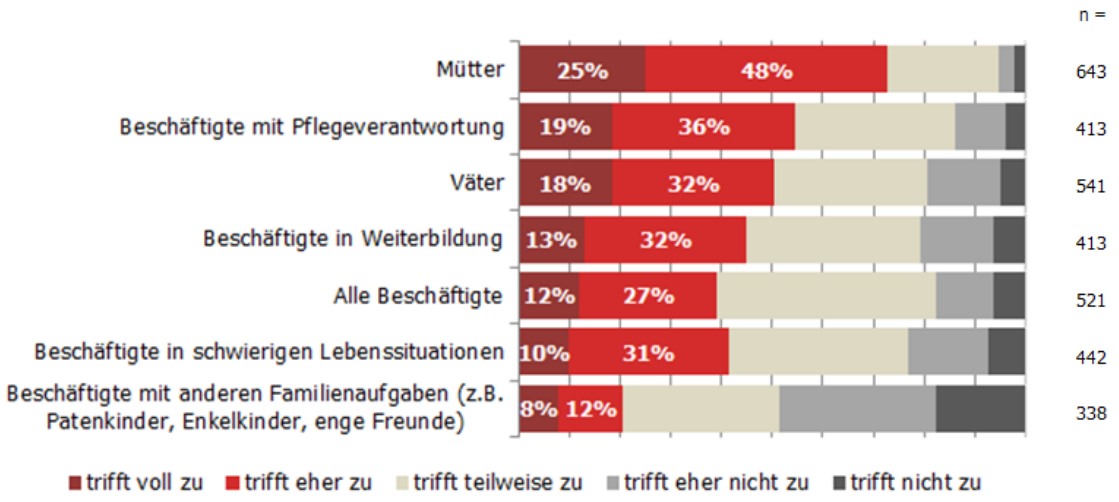


Abbildung 13: Für wen gilt Vereinbarkeit?

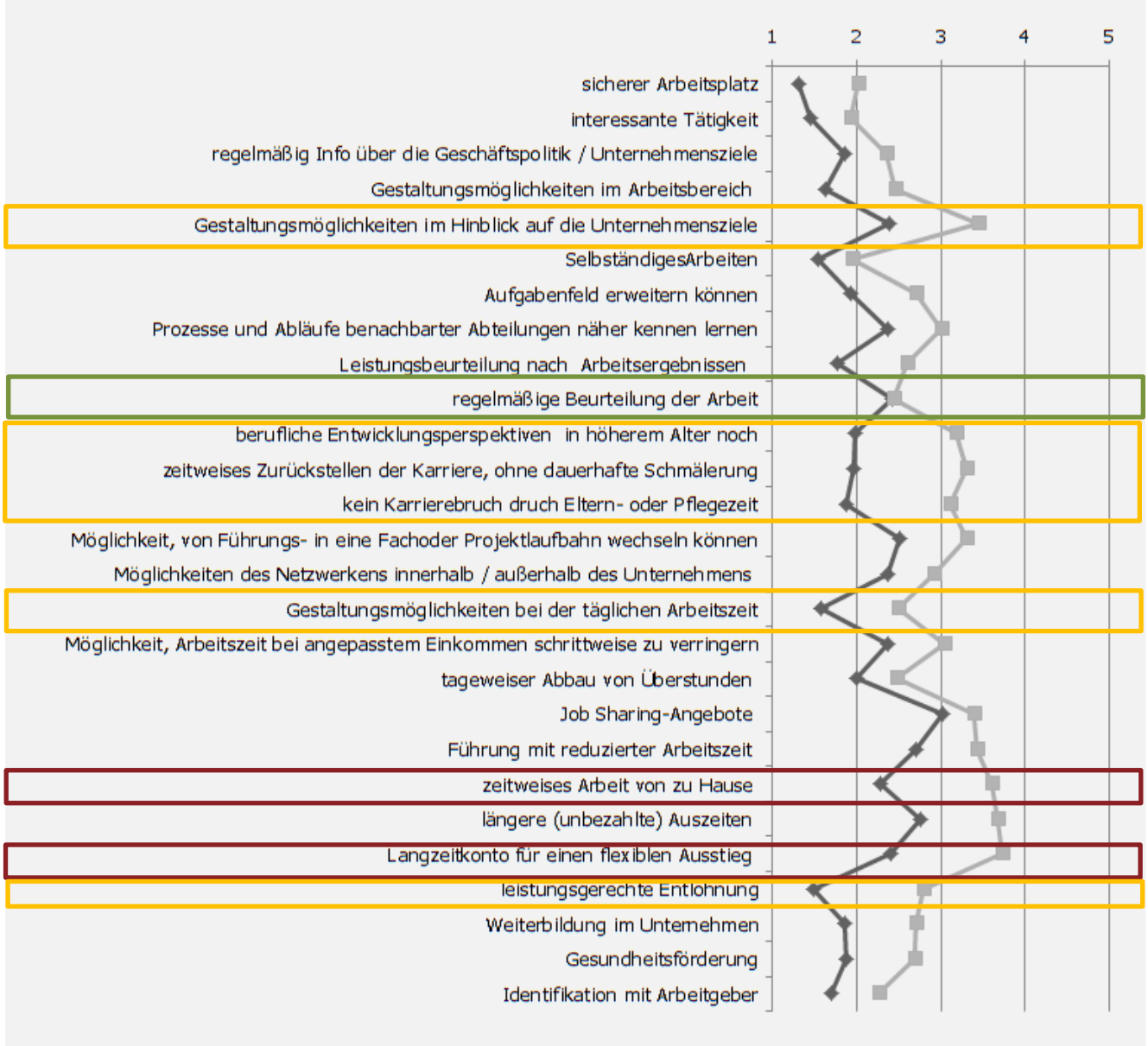
4.2.2 Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privatleben

Den größten Einfluss auf das Privatleben haben der Zeit- und Leistungsdruck sowie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit

57% der Beschäftigten sagen, dass der Zeitdruck einen sehr starken bis starken Einfluss auf ihr Privatleben hat. 53,8 % bestätigen das gleichermaßen für den Leistungsdruck. Die Hälfte der Beschäftigten (50,4%) schätzt den Einfluss der Verlängerung der Lebensarbeitszeit „sehr stark" bis „stark" ein, wobei fast jeder vierte Befragte sogar mit „sehr stark" votiert (24,6%). Die angebotenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben beeinflussen bei 36% der Beschäftigen das Privatleben. Die mobile Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit spielt für die meisten Beschäftigten eine geringe, für mehr als 37% sogar überhaupt keine Rolle.

4.2.3 Erwartungen an das und Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld

Sichere Arbeitsplätze, interessante Tätigkeiten, leistungsgerechte Entlohnung und selbständiges Arbeiten sind am wichtigsten



Mittelwert der Skala 1-5 Wichtigkeit (sehr wichtig – gar nicht wichtig) Mittelwert der Skala 1-5 Zufriedenheit (sehr zufrieden – gar nicht zufrieden)
Wichtigkeit und Zufriedenheit stimmen überein Erwartungen werden nicht ganz erfüllt Handlungsbedarf, da Wichtigkeit viel höher als Zufriedenheit

Abbildung 14: Mittelwerte der Erwartungen an das und Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld

Bei der Frage nach der Wichtigkeit verschiedener Aspekte des Arbeitsumfelds ergeben sich folgende TOP 3 –Nennungen:

1. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist am wichtigsten. 97 % der Befragten erachten einen sicheren Arbeitsplatz als wichtig oder sehr wichtig.
2. Die Ausübung einer interessanten Tätigkeit ist ebenso wichtig (95% der Befragten) wie eine leistungsgerechte Entlohnung (93%).
3. Die Möglichkeit, selbständig arbeiten zu können sowie die tägliche Arbeitszeit nach der persönlichen Situation zu gestalten, nimmt ebenfalls einen hohen Stellenwert ein (78% / 56%).

Abbildung 14 verdeutlicht den Bezug zwischen der Wichtigkeit der Anforderungen an das Arbeitsumfeld und der Zufriedenheit der Beschäftigten mit diesem Item. Die Zufriedenheit mit den Tätigkeiten, der Möglichkeit des selbständigen Arbeitens und der Sicherheit des Arbeitslatzes ist am höchsten (siehe auch Abbildung 15).

Verbesserungspotenziale werden vor allem im Handlungsfeld „flexible Arbeitsorganisation" und der Möglichkeit von „Patchwork-Karrieren" gesehen

Verbesserungspotenziale werden insbesondere im Hinblick auf kurz- und langfristige Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsorganisation gesehen. Die Passung zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit ist am geringsten für das zeitweise Arbeiten von zu Hause sowie die Möglichkeit, Arbeitszeit auf einen Langzeitkonto für den flexiblen Ausstieg ansparen zu können (vgl. Abb. 15).

Handlungsbedarf gibt es dagegen hinsichtlich der Berücksichtigung von Patchworkbiographien im Bereich der Karriereplanung (vgl. Abb. 14 – gelber Kasten)

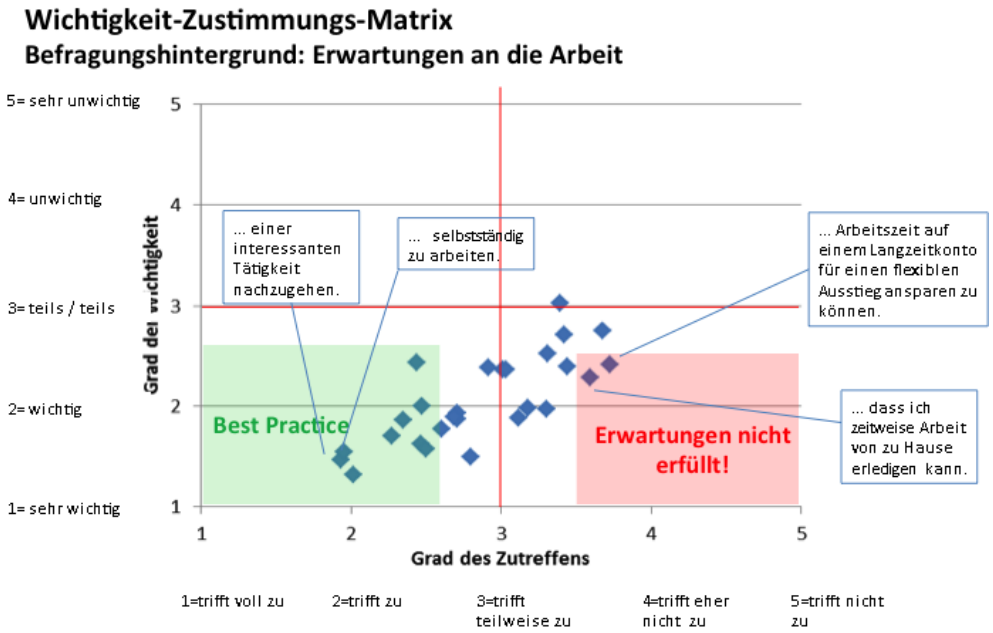


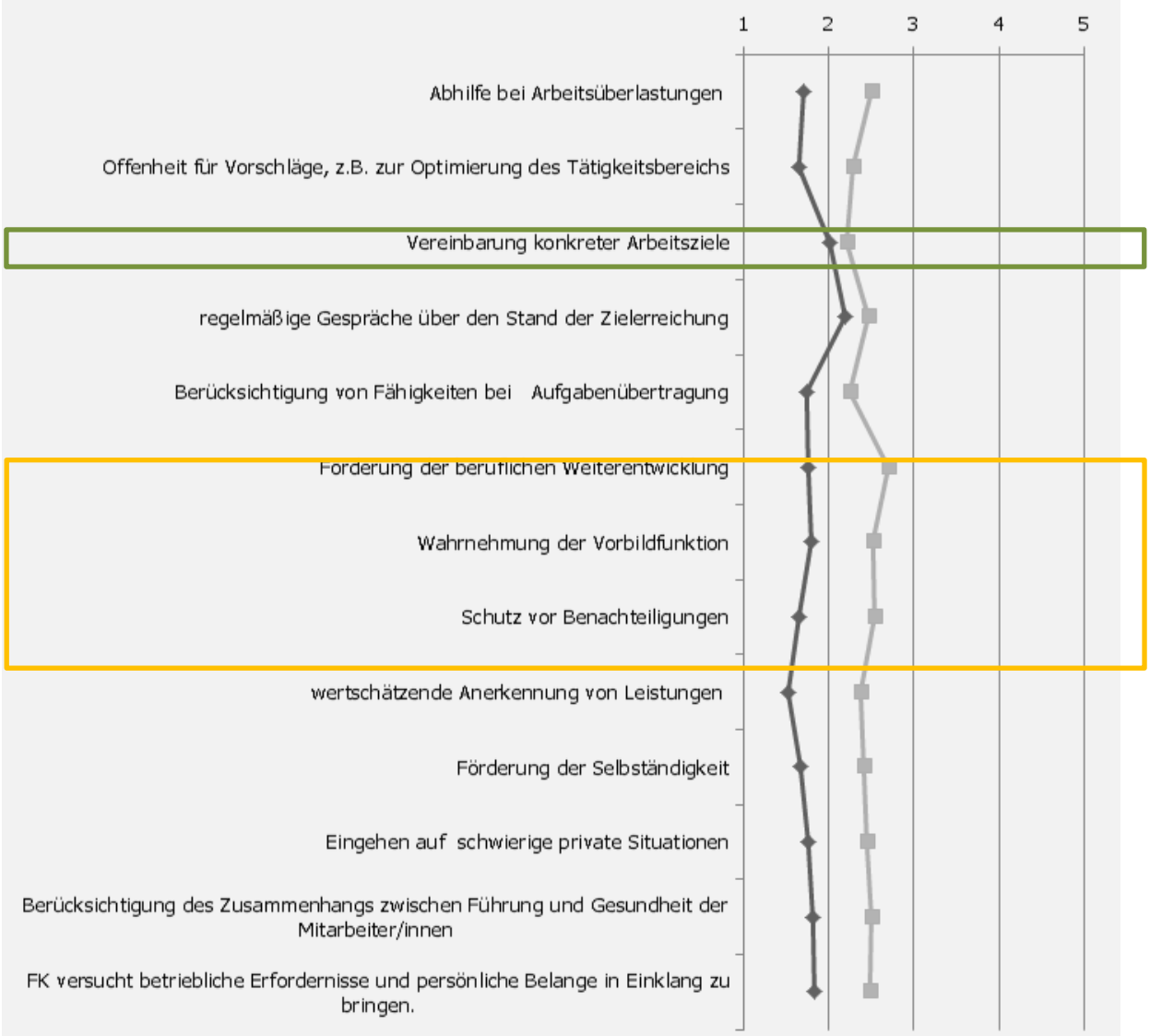
Abbildung 15: Wichtigkeits-Zustimmungsmatrix der Erwartungen an die Arbeit

4.2.4 Erwartungen und Zufriedenheit mit der Führung

Hohe Zufriedenheit mit Führung

Auf die Fragestellung: „Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus und inwieweit treffen die Aspekte in Bezug auf die eigene Führungskraft und den persönlichen Arbeitsplatz zu?", ist eine hohe Zufriedenheit zu verzeichnen. Die Führungskräfte erfüllen im Großen und Ganzen die Erwartungen der Beschäftigten (vgl. Abb. 16 und Abb. 17).

1. Es ist den Befragten am wichtigsten, dass Führungskräfte Leistungen wertschätzend anerkennen, die Selbständigkeit fördern und offen sind für Vorschläge.
2. Bei den Items Zielvereinbarungen und Gespräche darüber ist die eingeschätzte Wichtigkeit, die im Vergleich zu den anderen Items etwas niedriger ausfällt, fast deckungsgleich mit der Zufriedenheit darüber.



Mittelwert der Skala 1-5 Wichtigkeit (sehr wichtig – gar nicht wichtig) Mittelwert der Skala 1-5 Zufriedenheit (sehr zufrieden – gar nicht zufrieden)
Wichtigkeit und Zufriedenheit stimmen überein Erwartungen werden nicht ganz erfüllt Handlungsbedarf, da Wichtigkeit viel höher als Zufriedenheit

Abbildung 16: Mittelwerte der Erwartungen an die Führungskräfte

Allerdings: Jede dritte befragte Person sagt, dass die Führungskraft nicht die eigene berufliche Weiterentwicklung fördert. Hier finden sich auch die größten Diskrepanzen bei der Gegenüberstellung von „Wichtigkeit" und „Zufriedenheit" (vgl. Abb. 16).

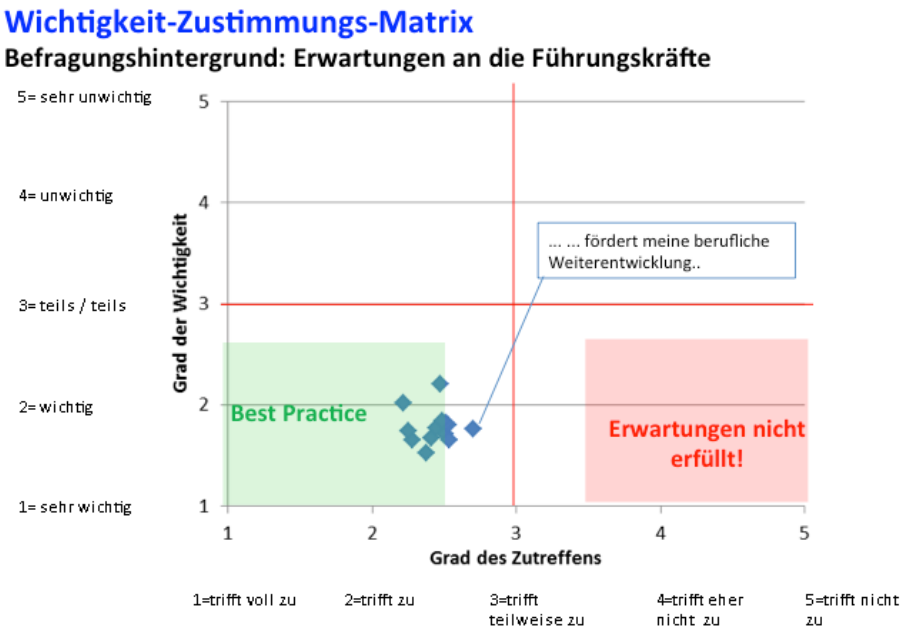


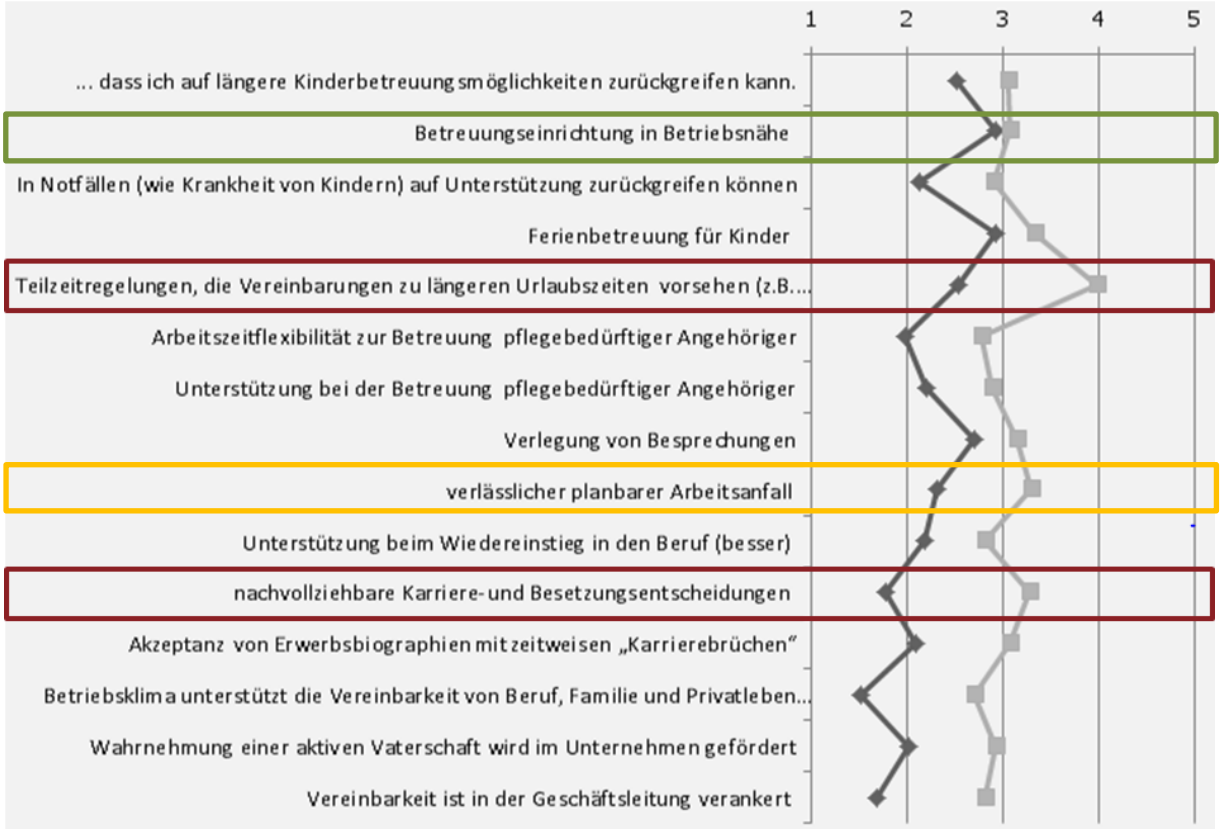
Abbildung 17: Wichtigkeits-Zustimmungsmatrix der Erwartungen an die Führungskräfte

4.2.5 Erwartungen an die und Zufriedenheit mit den Instrumenten der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

Die Beschäftigten erwarten, dass das Betriebsklima die Vereinbarkeit unterstützt und dass das Thema „Chefsache" ist

Bezogen auf die Instrumente der Vereinbarkeit sind folgende Punkte für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besonders wichtig in der Reihenfolge ihrer Nennungen:

1. …dass es ein Betriebsklima gibt, das die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben unterstützt.
2. …dass die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben in der Geschäftsleitung verankert ist.
3. …dass Karriere- und Besetzungsentscheidungen nachvollziehbar sind.



Mittelwert der Skala 1-5 Wichtigkeit (sehr wichtig – gar nicht wichtig) Mittelwert der Skala 1-5 Zufriedenheit (sehr zufrieden – gar nicht zufrieden)
Wichtigkeit und Zufriedenheit stimmen überein Erwartungen werden nicht ganz erfüllt Handlungsbedarf, da Wichtigkeit viel höher als Zufriedenheit

Abbildung 18: Mittelwerte der Erwartungen an die und Zufriedenheit mit den Instrumenten zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

Flexible Arbeitsorganisation und Karriereplanung werden als Handlungsbedarfe eingeschätzt

Auch hier ergibt sich nach der Wichtigkeits- Zustimmungs-Matrix (vgl. Abb. 19) ein Handlungsbedarf bezogen auf die flexible Arbeitsorganisation, mit den erweiterten flexiblen Regelungen für Teilzeitkräfte und im Themenfeld Karriereentscheidungen.

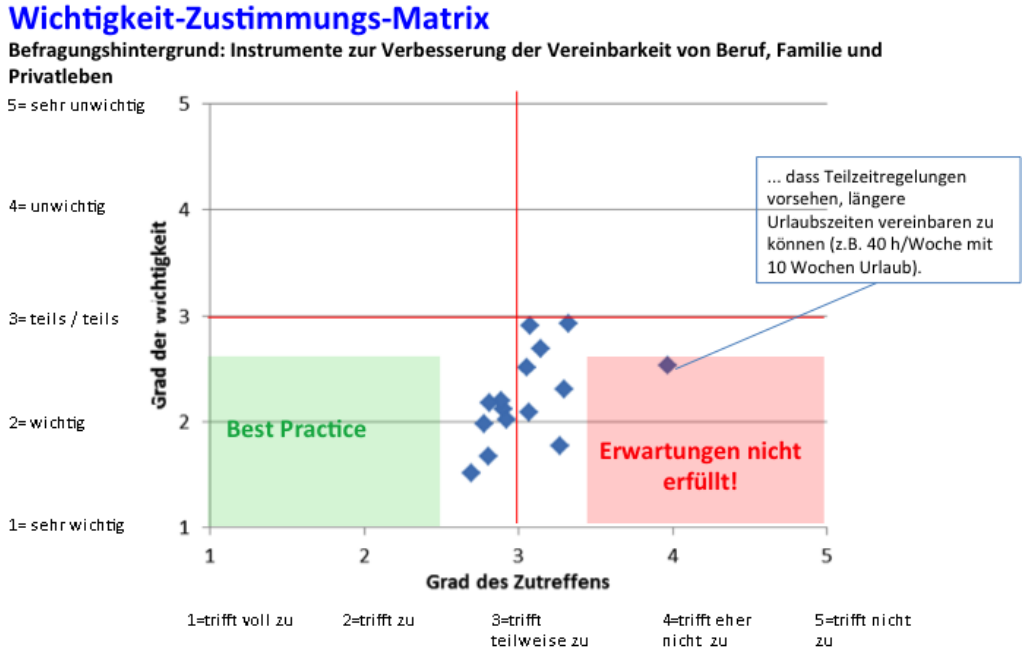


Abbildung 19: Wichtigkeits-Zustimmungsmatrix der Erwartungen an die Instrumente der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

Arbeiten von zu Hause ist wichtiger als betriebsnahe Kinderbetreuung

Das Interesse an erweiterten arbeitsorganisatorischen Gestaltungspielräumen wird im Vergleich zwischen der Wichtigkeit des Arbeitens von zu Hause mit der betriebsnahen Kinderbetreuung deutlich:

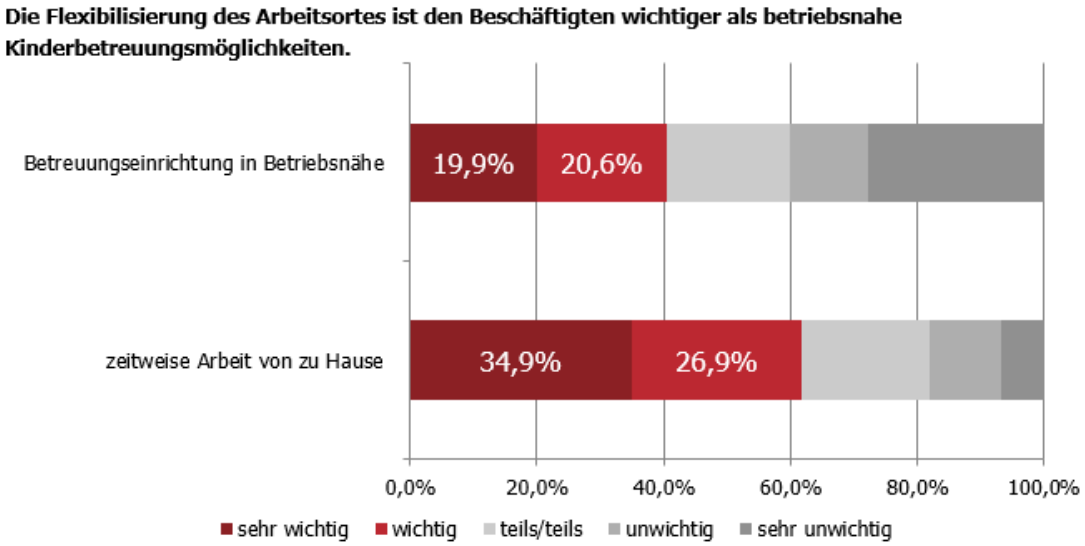


Abbildung 20: Wichtigkeit Betreuungseinrichtung in Betriebsnähe versus Arbeiten von zu Hause

4.3 Welche Lebensentwürfe können identifiziert werden?

Bei der Typologisierung der Lebensentwürfe liegt der Fokus auf den Aussagen zur Alltagsgestaltung und Alltagsorganisation. Nach diesen Kriterien wurden aufgrund von Ähnlichkeit und Parallelität Lebensentwürfe geclustert. Trotz der hohen Stichprobenhomogenität lassen sich drei Cluster identifizieren. Diese grenzen sich vor allem durch ihre Lebensmotive, ihre Ziele und zentralen Werte, ihre Interessen sowie durch die Ausübung von Führungsaufgaben oder die Wahrnehmung von Betreuungstätigkeiten voneinander ab.

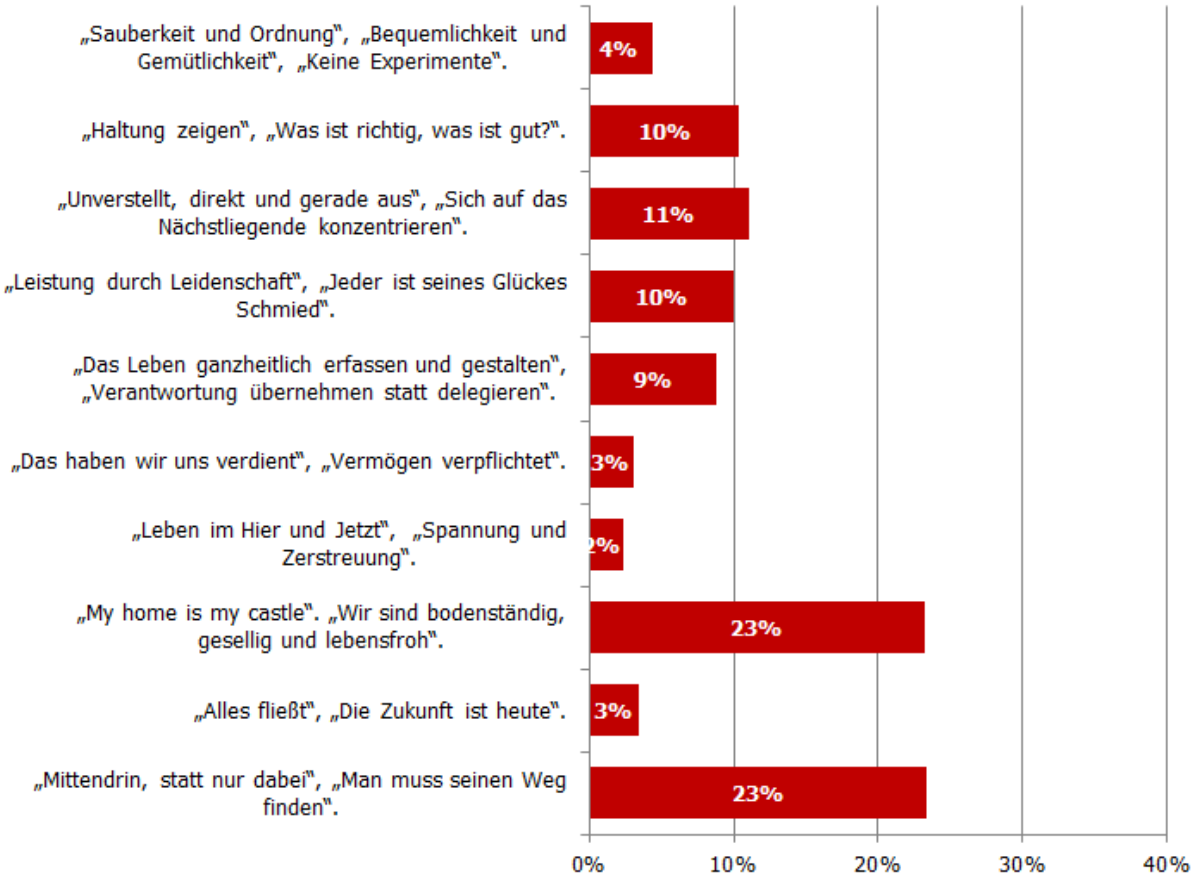


Abbildung 21: Verteilung der Antworten auf die Lebensläufe – prozentual

In der folgenden Grafik sind die „Lebensentwurf-Cluster" nach Häufigkeit in einem dreidimensionalen Raum dargestellt, der sich aus dem Forschungsdesign ergibt. Dabei stellen Lebensentwürfe das Fundament dar, von dem aus die Positionierungen hinsichtlich der jeweiligen Familien-, Lebens- und Berufsphasen sowie des Arbeitsumfelds entstehen.

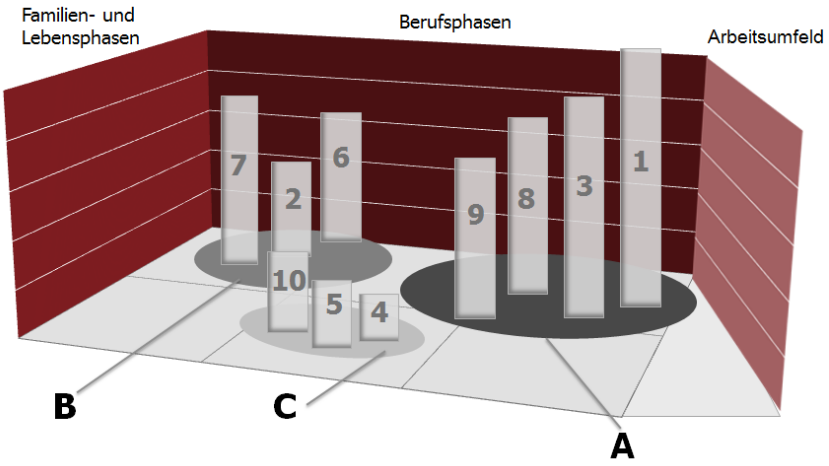


Abbildung 22: Lebenslauf-Cluster

Zwischen den vier am häufigsten genannten Lebensentwürfen gibt es Berührungspunkte und Übergänge. Auffallend ist beispielsweise der Wunsch nach Sicherheit. Dieser zeigt sich sowohl bei den Angaben der Befragten zu ihren Erwartungen an die Arbeit, als auch im Hinblick auf ihre persönlichen Präferenzen.

Es wird zudem deutlich, dass sich die ersten vier meistgenannten Lebensentwürfe in ihren Beschreibungen sehr ähneln und ein starkes Bedürfnis nach Balance zwischen Beruf und Privatleben widerspiegeln. Die gewählten Lebensmotive geben die Richtung vor:

- „Mittendrin, statt nur dabei" / „Man muss seinen Weg finden" (Lebensmotiv 1)
- „My home is my castle" / „Wir sind bodenständig, gesellig und lebensfroh" (Lebensmotiv 3)
- „Unverstellt, direkt und gerade aus" / „Sich auf das Nächstliegende konzentrieren" (Lebensmotiv 8)
- „Haltung zeigen" / „Was ist richtig, was ist gut?" (Lebensmotiv 9)

Auffallend ist darüber hinaus, dass vor allem Personen, die überdurchschnittlich oft Betreuungsaufgaben wahrnehmen, diese Entwürfe wählten. In der folgenden Abbildung ist diese Gruppe als **Lebensentwurf-Cluster A** zusammengefasst.

Das **Lebensentwurf-Cluster B** umfasst drei Lebensentwürfe, die zum einen weniger häufig genannt worden sind. Zum anderen lässt die Beschreibung der Entwürfe auf am beruflichen Erfolg interessierte Personen schließen. Die gewählten Lebensmotive geben eindeutig die Richtung vor:

- „Leistung durch Leidenschaft" / „Jeder ist seines Glückes Schmied" (Lebensmotiv 7)
- „Das Leben ganzheitlich erfassen und gestalten" „Verantwortung übernehmen statt delegieren" (Lebensmotiv 6)
- „Alles fließt"/ „Die Zukunft ist heute" (Lebensmotiv 2)

Der Wunsch nach Sicherheit ist nicht so deutlich festzustellen wie bei dem Lebensentwurf-Cluster A, dafür aber der Wunsch nach beruflichem Fortkommen, was beispielsweise die Angaben der persönlichen Präferenzen zeigen. In dieser Gruppe – so zeigt sich bei näherer Analyse – ist ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Angestellten mit Führungsaufgaben festzustellen.

In dem **Lebensentwurf-Cluster C** bestehen teilweise Parallelen zur Lebensentwurf-Gruppe A, denn auch hier zeigt sich der Wunsch nach Sicherheit - beispielsweise bei den Angaben zu den Erwartungen an die Arbeit. Jedoch bildet sich diese Gruppe dadurch heraus, dass sie ganz eigenen Leitmotiven folgt:

- „Sauberkeit und Ordnung" / „Bequemlichkeit und Gemütlichkeit" / „Keine Experimente" (Lebensmotiv 10)
- „Das haben wir uns verdient" / „Vermögen verpflichtet (Lebensmotiv 5)
- „Leben im Hier und Jetzt" / „Spannung und Zerstreuung" (Lebensmotiv 4)

Charakteristisch für diese Gruppe ist zudem, dass keine überdurchschnittliche Häufigkeit in der Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben, noch von Führungsaufgaben, festzustellen ist.

Teilweise sind auch sehr klassische Befunde in der Befragung wiederzufinden. Beispielsweise stufen alle Befragten Aussagen zum Arbeitsumfeld wie „eine interessante Aufgabe zu verrichten" als wichtig ein - unabhängig von ihrem Lebensentwurf.

Die folgende Abbildung gibt Aufschluss über die charakteristischen Merkmale der Typologisierung in drei Cluster:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Lebensmotive	- „Wir sind bodenständig, gesellig und lebensfroh" - „Mittendrin, statt nur dabei" - „My home is my castle" - „Unverstellt, direkt und gerade aus" - „Sich auf das Nächstliegende konzentrieren" - „Haltung zeigen"	- „Leistung durch Leiden schaft" - „Das Leben ganzheitlich erfassen und gestalten" - „Verantwortung übernehmen statt delegieren" - „Die Zukunft ist heute" - „Jeder ist seines Glückes Schmied" - „Alles fließt"	- „Sauberkeit und Ordnung" - „Bequemlichkeit und Gemütlichkeit" - „Keine Experimente" - „Das haben wir uns verdient" - „Vermögen verpflichtet" - „Leben im Hier und Jetzt" - „Spannung und Zerstreuung"
Ziele / zentrale Werte	- Zukunftssicherheit (auch finanziell) - Harmonie - Gerechtigkeit	- Beruflicher Erfolg - Glaubwürdigkeit - Selbstbestimmung	- Sicherheit - Kontinuität - Verantwortung
Interessen	- Familie - Freunde - Partnerschaft - Anspruchsvoller Konsum - Soziales Umfeld / Anschluss halten - Sinnvolles tun	- Politik - Wirtschaft - Zeitgeschehen - Anspruchsvoller Konsum - Genuss - Kunst - Kultur	- Familie - Soziales Umfeld / Anschluss halten - Bildung, Fortschritt, Trends - Exklusiver Konsum - Natur - Kultur, Medien, Spaß

Geschlecht	- Indifferent	- Indifferent	- Indifferent
Betreuungs-aufgaben	- Eher häufig	- Eher seltener	- Eher seltener
Führungs-aufgaben	- Eher nein	- Eher ja	- Eher nein

Abbildung 23: Charakteristische Merkmale Cluster

4.3.1 Persönliche Präferenzen

Hinsichtlich der persönlichen Präferenzen der Befragten lassen sich die Ergebnisse – über alle Lebensentwürfe hinweg - auf einen kurzen Nenner bringen, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Persönliche Präferenzen	- Eigene Familie / Partnerschaft - Finanzielle Unabhängigkeit - Kinder	- Beruf / Arbeit - Finanzielle Unabhängigkeit - Freunde & Eigene Familie / Partnerschaft	- Finanzielle Unabhängigkeit - Freunde - Eigene Familie / Partnerschaft & Kinder

Abbildung 24: Persönliche Präferenzen – Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Finanzielle Unabhängigkeit ist demnach für alle Lebensentwurf-Cluster sehr bedeutsam und stellt einen wichtigen Kultur- und Grundwert für alle Befragten dar. Ebenso verhält es sich mit der Bedeutung von Familie und Partnerschaft, die bei allen Befragten unter den drei wichtigsten Präferenzen genannt werden. Lediglich die Reihenfolge variiert mit leichter Differenzierung in den Lebensentwurf-Clustern.

4.3.2 Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privat- und Familienleben

Von großem Interesse für das Erkennen von Entscheidungs- und Motivationsparametern der Beschäftigten ist der Einfluss beruflicher Aspekte auf das Privat- und Familienleben. Die Ergebnisse für die Lebensentwurf-Cluster zeigt die folgende Abbildung:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Einfluss beruflicher Aspekte auf das Arbeits- und Privat-leben	- Gestaltungsspielräume bei der Wahl der Arbeitszeit - Beruflicher Zeit- und Leistungsdruck	- Die im Unternehmen angebotenen Möglichkeiten des beruflichen Werdegangs - Berufliche Pläne für die persönliche Karriere - Beruflicher Zeit- und Leistungsdruck	- Die benötigte berufliche Mobilität - Berufliche Pläne für die persönliche Karriere - Beruflicher Zeit- und Leistungsdruck

Abbildung 25: Einfluss beruflicher Aspekte- Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Wiederum lassen sich auch Items identifizieren, die unabhängig vom präferierten Lebensentwurf von allen Gruppen genannt werden. Dazu gehören beruflicher Zeitdruck und beruflicher Leistungsdruck.

4.3.3 Erwartungen an die Führungskräfte

Bei der Frage nach der Bedeutung bestimmter Aspekte in Bezug auf die eigene Führungskraft zeigt sich ein recht homogenes Bild in den Lebensentwurf-Clustern. Abbildung 26 legt dar, welche Erwartungen an die Führungskräfte im Vordergrund stehen und als besonders wichtig angesehen werden:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Erwartungen an die Führungskräfte	- Vorschläge annehmen - Schutz vor Benachteiligungen - Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten	- Förderung der Selbstständigkeit - Anerkennung / Wertschätzung	- Abhilfe schaffen bei Arbeitsbelastung - Vorschläge annehmen

Abbildung 26: Erwartungen an Führungskräfte – Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

4.3.4 Erwartungen an die Arbeit

Hier steht die zentrale Frage im Vordergrund, wie das Arbeitsumfeld gestaltet sein sollte, damit die Beschäftigten dauerhaft bei ihrem Arbeitgeber bleiben und motiviert sind. Die folgende Abbildung fasst die spezifischen Erwartungen an die Arbeit zusammen:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Erwartungen an die Arbeit	- Sicherheit - Arbeitszeitflexibilität - Leistungsgerechte Vergütung - Selbstständiges Arbeiten - Interessante Tätigkeit	- Leistungsgerechte Vergütung - Gestaltungsmöglichkeiten - Selbstständiges Arbeiten - Interessante Tätigkeit	- Sicherheit - Leistungsgerechte Vergütung - Selbstständiges Arbeiten - Interessante Tätigkeit

Abbildung 27: Erwartungen an die Arbeit – Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Es fällt auf, dass im Grunde keine Unterschiede im Hinblick auf die Erwartungen an die Arbeit festzustellen sind, sondern alle Befragten – unabhängig von ihrem Lebensentwurf – ein ähnliches Arbeitsumfeld als wünschenswert erachten. Items, die von den Befragten bei ihren

Erwartungen an die Arbeit als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft wurden, sind hauptsächlich

- die Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- einer interessanten Tätigkeit nachgehen zu können,
- einen leistungsgerechten Lohn zu erhalten,
- die tägliche Arbeitszeit nach der persönlichen Situation zu gestalten und
- selbstständig arbeiten zu können.

4.3.5 Betriebsklima im Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

Mit Fragen zum Betriebsklima wird das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „erlebbar" gemacht. Abbildung 28 stellt die Ergebnisse für die Lebensentwurf-Cluster dar:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Betriebsklima im Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben	Beruf, Familie und Privatleben wird als gut vereinbar empfunden	Beruf, Familie und Privatleben wird als gut vereinbar empfunden	Beruf, Familie und Privatleben wird als weniger gut vereinbar empfunden

Abbildung 28: Betriebsklima – Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Für die Mehrheit der Befragten im Unternehmen herrscht ein Betriebsklima vor, das die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben unterstützt. Im Lebensentwurf-Cluster C wird auch von einigen Befragten die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben als belastend empfunden.[3]

4.3.6 Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

Zur Vervollständigung der Analyse werden im Speziellen die personalpolitischen Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben betrachtet. Die Übersicht in Abbildung 29 der Lebensentwurf-Cluster zeigt auch hier ein einheitliches Bild mit wenigen Differenzen:

	Lebensentwurf-Cluster **A**	Lebensentwurf-Cluster **B**	Lebensentwurf-Cluster **C**
Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von	- Betriebsklima unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben	- Karriere- und Besetzungsentscheidungen sind nachvollziehbar und klar	- Unterstützung beim Wiedereinstieg in den Beruf - Betriebsklima unterstützt

[3] Lebensentwurf 5: 23,4% empfinden die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben als belastend.

Beruf, Familie und Privatleben	- Arbeitszeitflexibilität zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen - Karriere- und Besetzungsentscheidungen sind nachvollziehbar und klar	- Wahrnehmung einer aktiven Vaterschaft wird im Unternehmen gefördert - - Betriebsklima unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben	die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben - Karriere- und Besetzungsentscheidungen sind nachvollziehbar und klar

Abbildung 29: Instrumente – Zuordnung nach Cluster in der Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Es lassen sich bei den Instrumenten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben über alle Lebensentwürfe hinweg „Favoriten" ausmachen.

Nahezu unabhängig vom gewählten Lebensentwurf und sehr häufig wünschen sich die Befragten ein Betriebsklima, das die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben unterstützt sowie nachvollziehbare und klare Karriere- und Besetzungsentscheidungen.

5 Fazit, Handlungsempfehlungen & Ausblick

Fazit

Die explorative Studie erfasst mit dem „Lebensentwurf" eine neue Perspektive auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Die Untersuchung im betrieblichen Kontext bringt inhaltliche und methodische Restriktionen mit sich, die die Aussagefähigkeit der Ergebnisse bezogen auf die gebildeten Cluster einschränken. Die Stichprobe entspricht darüber hinaus nicht den Anforderungen an die Repräsentativität, sondern umfasst eine sehr ausgewählte Gruppe von Unternehmen mit einem hohen Reifegrad familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik. Die methodische Weiterentwicklung des Ansatzes und eine Folgebefragung sind daher notwendig, um insbesondere die Lebensentwurf-Cluster zu replizieren und weiter zu differenzieren.

Die ermittelten Lebensentwurfs-Cluster, auch in ihrem Verhältnis zueinander, erscheinen jedoch im Vergleich zu den gemäß Sinus-Institut vorhandenen Clustern in Deutschland plausibel.

Insgesamt sind aufgrund der Stichprobengröße der vorliegenden Befragungsergebnisse deutliche Tendenzen erkennbar, sodass Hinweise auf Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen für eine individualisierte Personalpolitik ableitbar sind.

Familie und finanzielle Unabhängigkeit haben für alle Beschäftigten unabhängig vom Lebensentwurf Top-Priorität. Dass das Betriebsklima die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt und dass das Thema in der Geschäftsleitung verankert ist, nimmt daher folgerichtig ebenfalls die Top-Position der Vereinbarkeitsinstrumente ein.

Die für die Beschäftigten bedeutsamen Faktoren und Merkmale des Arbeitsumfelds sind zunächst unabhängig vom jeweiligen Lebensentwurf. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erwarten einen sicheren Arbeitsplatz mit leistungsgerechter Bezahlung und interessanten Aufgaben, der Gestaltungsfreiräume bei der Wahl der Arbeitszeit und im Arbeitsbereich ermöglicht. Ihnen ist am wichtigsten, dass Führungskräfte ihre Leistungen wertschätzend anerkennen, die Selbständigkeit fördern und offen sind für Vorschläge. Die Beschäftigten sind diesbezüglich mit ihren Unternehmen und den Führungskräften zufrieden.

Es existieren zahlreiche Instrumente, wie bspw. Arbeitszeitflexibilisierung und Vertretungsregelungen, die übergreifend wirksam und unabhängig vom Lebensentwurf der Beschäftigten sind. Es zeigt sich, dass die meisten Instrumente und Maßnahmen von allen Mitarbeitenden genutzt und geschätzt werden.

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten (57%) schätzen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben persönlich als sehr gut bis eher gut ein. Vereinbarkeit gilt im Unternehmen jedoch in erster Linie für Mütter, gefolgt von Beschäftigten mit Pflegeaufgaben und auf Platz drei für Väter. Der Geltungsbereich der familienbewussten Personalpolitik wird dagegen weniger wahrgenommen für Beschäftigte in schwierigen Lebenssituationen und für Familienaufgaben im weiteren Sinne, z.B. Enkelkinder, enge Freunde. Wer keine Kinder betreut oder pflegebedürftige Angehörige hat, sieht sich damit eher nicht als Zielgruppe der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik.

Insgesamt fühlt sich fast jeder Dritte nicht ausreichend über die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben informiert (31%) und hat nicht den Eindruck, dass persönliche Belange wichtig genommen werden (31%).

Zeit- und Leistungsdruck beeinflussen in der Wahrnehmung der Befragten das Privatleben am meisten, auch die verlängerte Lebensarbeitszeit beschäftigt die Menschen stark. Ihr wird ein hoher Einfluss auf das Privatleben zugeschrieben. Dies korrespondiert mit der Aussage, dass die Erwartung, Arbeitszeit auf einem Langzeitkonto für einen flexiblen Ausstieg ansparen zu können, als unzureichend erfüllt eingeschätzt wird.

Neben wenigen individuellen und speziell auf die Lebensentwurf-Cluster bezogenen Instrumenten gibt es eine Vielzahl von Angeboten, die clusterübergreifend ihre Berechtigung finden. Grundsätzlich sind alle Maßnahmen und Instrumente der Personalpolitik für alle Zielgruppen einzusetzen und zu nutzen.

Nahezu alle Handlungsbedarfe zeigen den Weg in Richtung höherer Flexibilisierung bezogen auf verschiedene Lebensphasen: Zeitweise von zu Hause arbeiten zu können, Langzeitkonten für einen flexiblen Ausstieg, bei Teilzeit längere Urlaubszeiten vereinbaren zu können sowie die diesbezüglich höhere Flexibilität von Karrierewegen und Karrieremöglichkeiten.

Die identifizierten Lebensentwurfs-Cluster sind als „Suchfelder" zu verstehen, nicht als disjunkte Beschreibungen. Sie bestätigen, dass die Instrumente vielfach von allen Gruppen genutzt werden und als wichtig erachtet werden, jedoch in einer unterschiedlichen Priorisierung. So sind Führungskräfte zwar in Cluster B überrepräsentiert, jedoch auch in Cluster A zu finden, das bedeutet, dass andere Erwartungen an die Rahmenbedingungen der Führung vorhanden sein können. Die Übergänge zwischen den Clustern sind fließend und ändern sich vermutlich im Lebensverlauf. Das „Feintuning" der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben setzt eine intensivierte Auseinandersetzung mit den jeweils konkreten Werten und Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

Handlungsempfehlungen

- → Die grundlegende Akzeptanz und Wertschätzung individueller Lebensentwürfe ist zunächst explizit auf der Werte-Ebene der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik zu verankern. Dies ist nicht damit gleich zu setzen, dass alle Vorstellungen wunschgemäß realisiert werden können.
- → Die familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik sollte entsprechend strategisch angereichert werden. Betrachtet man die Leistungsdimension, sind vor allem die Instrumente gemeint, auf der Ebene des Dialogs die Information und Kommunikation, auf der Ebene der Kultur die gelebte Praxis.
- → Das Instrumentarium der flexiblen Arbeitsorganisation ist sowohl bezüglich der kurz- als auch der langfristigen Gestaltungsmöglichkeiten und der Flexibilität von Karrierewegen für Vereinbarkeitsaufgaben bezüglich seiner Passgenauigkeit für die Arbeitswelt von morgen zu überprüfen.
- → Zeit- und Leistungsdruck stellen aktuelle Themen mit Querbezügen zum Gesundheitsmanagement dar. Der Wunsch nach besserer Planbarkeit des Arbeitsanfalls ist damit verbunden. Entsprechende arbeitsorganisatorische Optimierungspotenziale sollten genutzt werden. Gleichzeitig kommt in einer dynamischen Umwelt der Kompetenz zur Selbststeuerung und zum Erholungsmanagement eine wachsende Bedeutung zu. Sie ist ebenfalls im Umgang mit der flexiblen Arbeitsorganisation gefragt und daher weiterzuentwickeln.

- → Information und Kommunikation bleiben eine Daueraufgabe, selbst bei langjährigem Engagement im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben.
- → Im Sinne des weiten Familienbegriffs sind die Vorteile der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik für Beschäftigte, die keine Betreuungsaufgaben im engeren Sinne übernehmen, zu verdeutlichen. Dies entspricht zum einen der Lebensrealität und fördert zum anderen die Solidarität Vereinbarkeitslösungen mitzutragen.
- → Zur passgenauen Gestaltung der Personalarbeit und Sicherstellung einer optimalen Potenzialnutzung gehört die Bereitschaft, individuelle Lebensentwürfe wertneutral „besprechbar" zu machen.
- → Führungskräfte müssen einerseits leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch zukünftig für unterschiedliche Lebensentwürfe und Lebensphasen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sensibilisiert sein. Das Eingehen auf persönliche Belange wird erwartet.
- → Statt Standardlösungen wird eine Netzarchitektur der Vereinbarkeit benötigt, deren Knotenpunkte Orientierung über die vorhandenen Gestaltungsspielräume geben. Phasen der Be- und Entschleunigung im individuellen Lebensentwurf müssen darstellbar sein.
- → Die diesbezüglichen Beratungskompetenzen der betrieblichen Akteure im Unternehmen sind zu erweitern. Dies betrifft auch die Vermittlung von Grenzen der Individualisierung im betrieblichen Kontext sowie die Erarbeitung und Verhandlung von Ausgleichslösungen im Team.

Flexible Netzarchitektur statt Schubladen

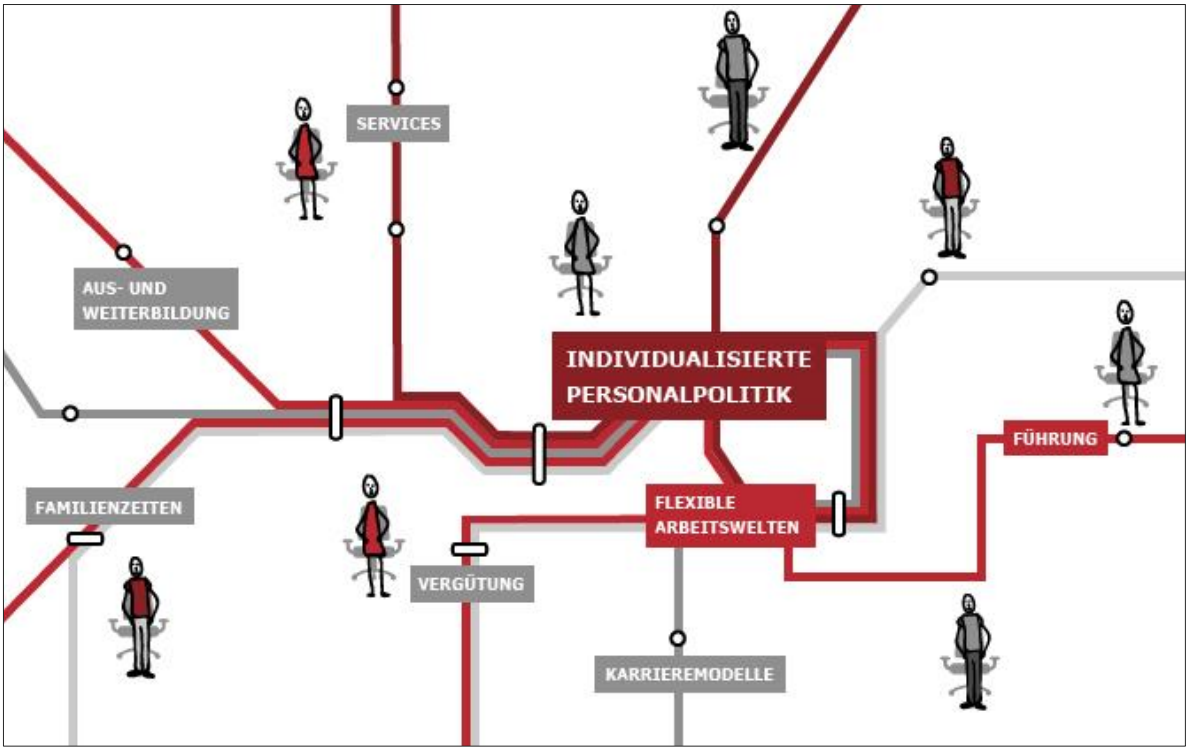


Abbildung 30: Netzarchitektur

Ausblick – Lebensentwürfe machen den Unterschied

Die weitere Investition in eine nachhaltige familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität lohnt sich. Die Studie verdeutlicht: Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und das entsprechende Betriebsklima sind für Beschäftigte unabhängig vom Lebensentwurf von zentraler Bedeutung. Der Wunsch, dass das Thema auf Top-Management-Ebene angesiedelt sein soll, legt nahe, dass man sich auf ein diesbezügliches Umfeld verlassen können will.

Die Befragungsergebnisse zeigen die Entwicklungslinien in die Zukunft auf. Instrumente in Richtung höherer Flexibilität der Arbeitsorganisation und Autonomie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Gestaltung der persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind besonders gefragt. Flexible Arbeitsorte, Teilzeitregelungen mit längeren Urlaubszeiten, Langzeitkonten zum flexiblen Übergang in den Ruhestand werden als Handlungsbedarfe wahrgenommen. Flexible Karrierewege ohne „Sackgassen", nachvollziehbare Karriere- und Besetzungsentscheidungen und Führungskräfte, die die persönliche Entwicklung fördern, werden außerdem gefordert.

Die Fokussierungen in den einzelnen Clustern geben Hinweise darauf, dass Lebensentwürfe einen Unterschied machen, welche Prioritäten vorhanden sind. In einer Multioptionsgesellschaft wird sich darüber hinaus der Geltungsbereich der Vereinbarkeit über die Mütter- und Pflegeperspektive erweitern müssen. Der Dialog zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben wird auf allen Ebenen an Bedeutung gewinnen.

Die zunehmende Heterogenität individueller Lebensentwürfe ist eine gesellschaftliche Realität. Komplexität zu beherrschen beginnt damit, dass man sie zur Kenntnis nimmt und Systemwissen erhöht. Das „Customizing" der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik funktioniert deshalb nicht nach dem Prinzip „Wer bietet mehr", sondern „Wer bietet das für mich Passende". Dies sichert nicht nur die Effektivität und die optimale Potenzialnutzung für Arbeitgeber, sondern ist hochattraktiv für aktuelle und zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

6 Literaturquellen

Boltz, D. M. (2013): Die Bedeutsamkeit von Zielgruppen-Typologien für Marketing und Kommunikation, in: http://www.sinusinstitut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/television.pdf, 18.9.2013, 16.30 h

Rump, J. / Eilers, S. (2014): Wie man die neue Generation von Arbeitnehmern glücklich macht, in: Segschneider, D. (Hrsg.) (2014): Glück Macht Erfolg. Wie Glück zu mehr Rendite führt. Mit Know-how und Praxisbeispielen zu mehr Output, Frankfurt 2014, S. 74 - 88.

Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Heidelberg 2014.

Rump J. / Eilers, S. (2014): Anders arbeiten. Wie sich die Digitalisierung auf die Lebens- und Arbeitswelten auswirkt, in: Die Politische Meinung Nr. 526, Mai / Juni 2014, S. 32 - 36.

Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.) (2013): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2013.

Rump, J. / Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels 2012.

Rump, J. / Eilers, S. / Schabel, F. / Möckel, K. (2012): HR-Report 2012/2013 - Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von HAYS, Ludwigshafen/Mannheim 2012. www.hays.de/Studien

Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2011): Strategie für die Zukunft - Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mainz 2011

Rump, J. / Eilers, S. (2011): Ökonomische Effekte des Age Managements, 2. unveränderte Auflage, Sternenfels 2011.

Rump, J. / Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0 - Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011.

SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, Heidelberg, 2014

Trommsdorff, V. (2014): Vorlesung Konsumentenverhalten - Lebensstile/Persönlichkeit - Technische Universität Berlin, Lehrstuhl Marketing, Professor Dr. Volker Trommsdorff , www.marketing-trommsdorff.de

Weinmann, B. et. al. (2014): Lebensstile. Die „dritte Dimension" einer modernen Personalpolitik? In: Rump, J. / Eilers (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Impressum

berufundfamilie Service GmbH

Hochstraße 49

D-60313 Frankfurt am Main

Tel.: 069 7171 333 11

Fax: 069 7171 333 13

E-Mail: info@berufundfamilie.de

www.berufundfamilie.de

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen getätigt werden. Haftungsansprüche gegen die berufundfamilie Service GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2015 BERUFUNDFAMILIE SERVICE GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.