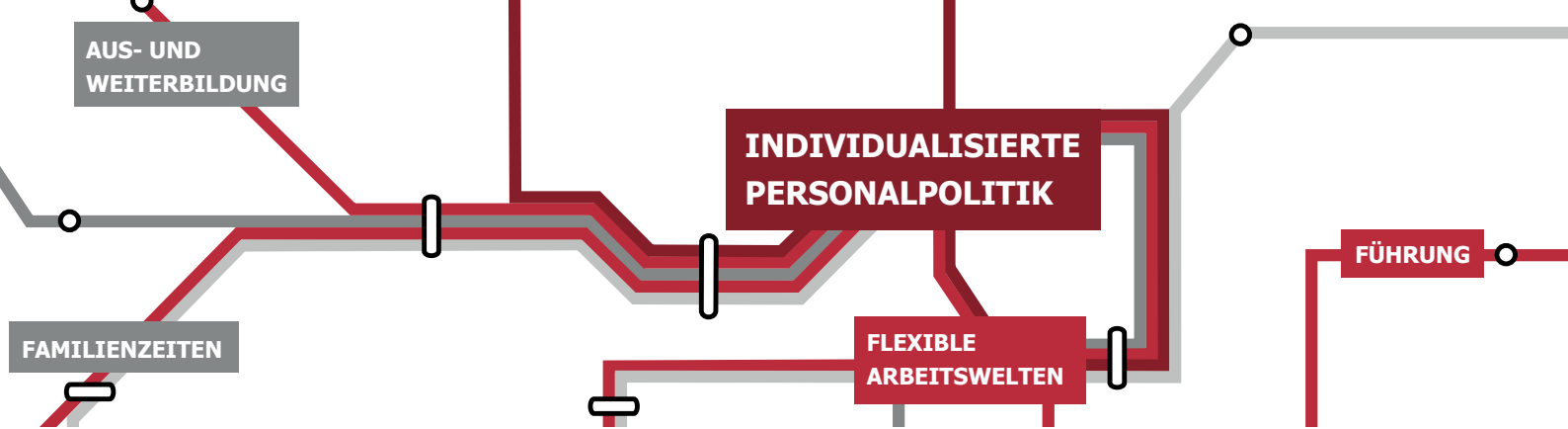


# VEREINBARKEIT 2020 –

Von Lebensentwürfen zur individualisierten Personalpolitik



## Zusammenfassung

Die Studie „Vereinbarkeit 2020“ zeigt: Homeoffice, Teilzeitregelungen und betriebsnahe Kinderbetreuung sind wichtig. Sie allein machen die Karrieren Ihrer Beschäftigten aber noch nicht steuerbar. Lebensentwürfe sind der Schlüssel für individuelle Karrierewege - und damit Grundlage für jede Strategie, mit Hilfe einer Vereinbarungs- politik den Bedarf Ihrer Organisation an gut qualifizierten Beschäftigten dauerhaft zu sichern.

Mehr als 1.000 Beschäftigte haben uns in der vorliegenden Untersuchung verraten, wie individuelle Werte, Ziele und Interessen berufliche Entscheidungen und die Nachfrage nach Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privat- leben beeinflussen. In diesem Whitepaper stellen wir Ihnen die drei wichtigsten Cluster an Lebensentwürfen vor - und verraten Ihnen, wie Sie mit einer individualisierten Personalpolitik bestehende Instrumente der Vereinbar- keit noch besser an die Bedürfnisse ihrer Fach- und Führungskräfte anpassen können.

## Worum geht es hier?

Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ist für viele Unternehmen und Institutionen in Deutschland eine der wichtigsten Strategien, lang- fristig ihren Bedarf an gut qualifizierten Fach- und Führungskräften zu decken. Fast alle Arbeitgeber setzen mittlerweile eine oder mehrere Maßnahmen einer familien- und lebensphasenbewussten Personal- politik um. Sie zielen darauf ab ...

- ... bei ihren Wunsch-Bewerberinnen und -Bewerbern als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- ... Vereinbarkeitskonflikte über alle Lebensphasen hinweg so aufzulösen, dass ihre Beschäftigten auf ihren Stellen bleiben wollen und können.
- ... alle vorhandenen Potenziale optimal zu nutzen.
- ... einen beruflichen Aufstieg auch solchen Talenten schmackhaft zu machen, die ihr Familien- und Privat- leben nicht dauerhaft der Karriere unterordnen möchten.
- ... überraschende Wechsel ihrer Beschäftigten zu einem anderen Arbeitgeber zu vermeiden.

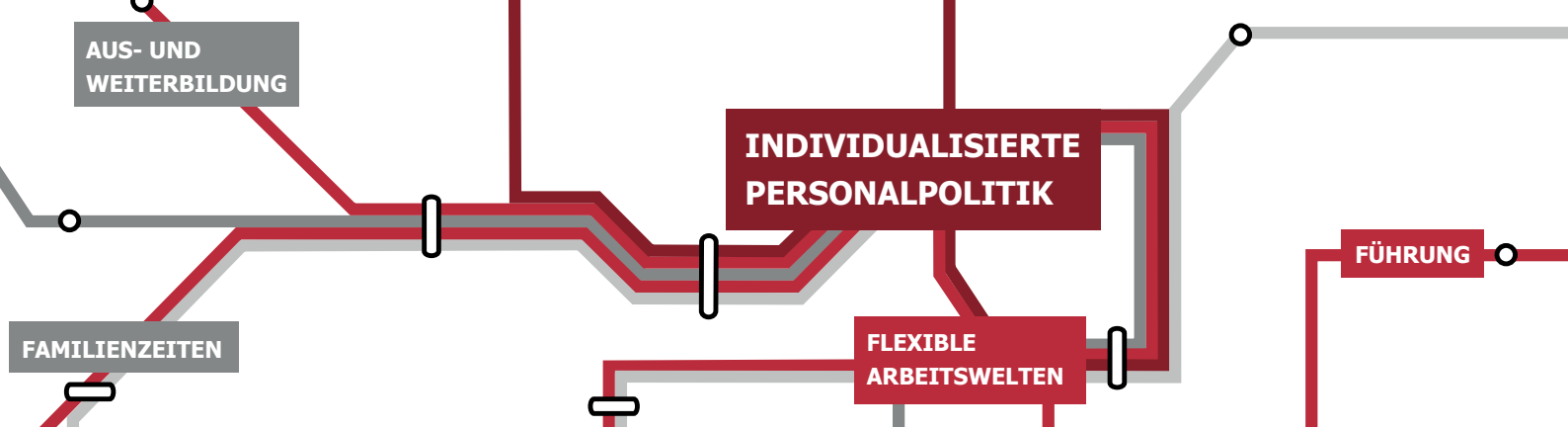
Bislang 1.600 Arbeitgeber mit 2,6 Mio. Beschäftigten und 1,82 Mio. Studierenden haben wir dabei mit dem

audit berufundfamilie und dem audit familiengerechte hochschule begleitet. Mit den Angeboten zur besseren Vereinbarkeit gelingt es ihnen, die Zufriedenheit und Motivation ihrer Beschäftigten zu steigern sowie Fehl- zeiten und Fluktuation zu verringern.

Der Megatrend der Individualisierung verlangt jedoch zunehmend differenzierte Vereinbarkeitslösungen, um talentierte und gut qualifizierte Beschäftigte zuverlässig zu Karriereentscheidungen zu bewegen, die dem eigenen langfristigen Personalbedarf entsprechen. Darauf haben offenbar nicht nur konkrete Instrumente der Vereinbarkeit einen Einfluss – sondern ganz indi- viduelle Entscheidungen, diese Instrumente auf eine bestimmte Art und Weise zu nutzen.

### Das heißt konkret:

- **Arbeitgeber** schätzen den Bedarf oftmals anhand der **äußeren Umstände** ihrer Beschäftigten ab. Dazu zählen Geschlecht, Berufsphase, Lebensalter sowie familiäre Umstände, soweit diese etwa über die Zahl minderjähriger Kinder sichtbar werden.
- **Beschäftigte** jedoch treffen ihre beruflichen Entschei- dungen aufgrund ihrer individuellen **Lebensentwürfe**.



Dabei spielen äußere Umstände eine wichtige – keinesfalls aber die entscheidende Rolle. Den Ausschlag geben ganz persönliche Werte, Einstellungen und Wahrnehmungen des beruflichen Umfelds.

So kommt es, dass aus Sicht der Arbeitgeber eine ähnliche Gruppe an Menschen in ähnlichen Situationen äußerst unterschiedliche Entscheidungen trifft. Tauchen etwa bei Kindern schulische Probleme auf, werden die einen Eltern die Arbeitszeit reduzieren – und die anderen eine Nachhilfe organisieren. Ähnliches begegnet uns auch bei der Pflege von Angehörigen: Einige Beschäftigte suchen sich dafür so viel professionelle Unterstützung wie möglich. Andere pflegen selbst und steigen dafür zumindest teilweise aus dem Berufsleben aus.

Warum die einen so, die anderen aber anders entscheiden, wird bislang noch nicht systematisch berücksichtigt. Auf eine zuverlässige und langfristige Personalplanung haben solche Entscheidungsmuster jedoch einen enormen Einfluss. Deshalb haben wir zusammen mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen mehr als 1.000 Beschäftigte in vier hessischen Unternehmen zu ihren Lebensentwürfen befragt, um die Black Box individueller Entscheidungen besser ausleuchten zu können.<sup>1</sup> Beteiligt haben sich die AOK Hessen, die Fraport AG, die ING Diba sowie Merz Pharma.<sup>2</sup>

Mit den Erkenntnissen dieser Untersuchung lassen sich berufliche Entscheidungen von Beschäftigten besser einordnen. Das vorliegende WhitePaper unterstützt daher HR-Fachkräfte und Führungskräfte, die ...

- ... Vereinbarkeit als eine Strategie verstehen, den Bedarf Ihrer Organisation an gut qualifizierten Beschäftigten dauerhaft zu sichern.

- ... dafür ihre Zielgruppe besser verstehen möchten, um ...
- ... daraufhin ihr Angebot an Instrumenten besser an die Nachfrage und die moderne Lebenswelt anpassen zu können.

## Lebensentwürfe: Das sollten Sie über Ihre Beschäftigten wissen.

Die Markt-, Wahl- und Sozialforschung betrachtet Lebensentwürfe von Menschen, um individuelle Entscheidungen zu erklären und vorherzusagen. Im beruflichen Kontext haben Lebensentwürfe Einfluss auf folgende Umstände:

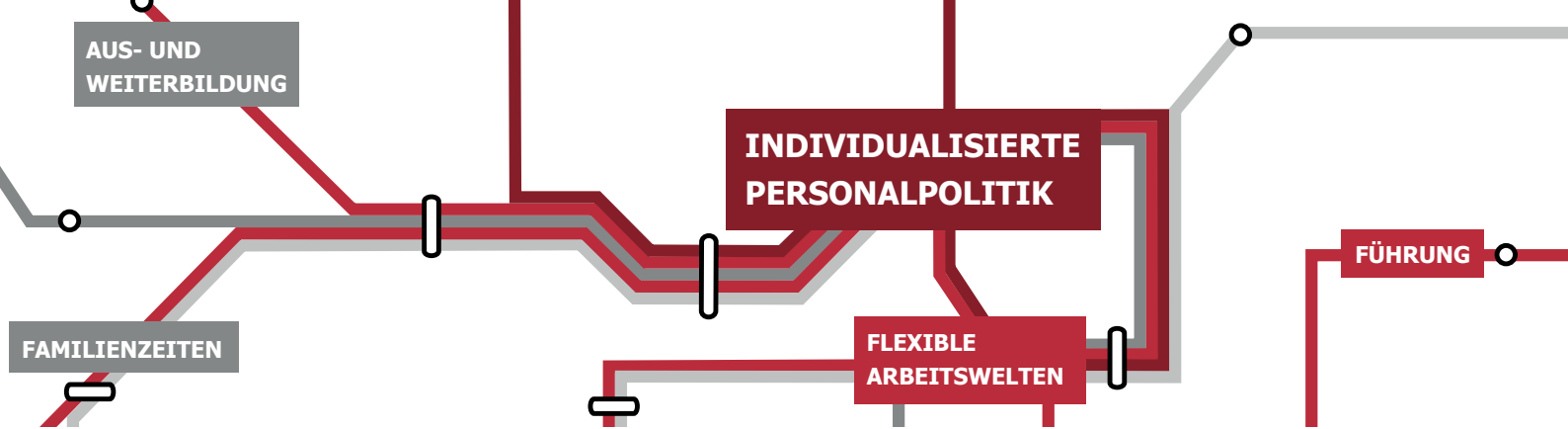
- Wie priorisieren Menschen Berufs- und Privatleben?
- Wie sieht ihre Nachfrage nach Vereinbarkeit aus – und gibt es hier Unterschiede nach Branchen?
- Welche Angebote helfen Beschäftigten wirklich weiter – und was geht an ihren Bedürfnissen vorbei?

Bei der Erhebung der Lebensentwürfe haben wir uns an den Charakteristika der Sinus-Lebenswelten in Deutschland orientiert. Mehr Informationen dazu und eine detaillierte Erläuterung zur Methodik der Studie finden Sie [hier](#).

Lebensentwürfe an sich lassen sich bisher für eine Personalpolitik aber noch nicht systematisch nutzen. Erst eine Einteilung in grundlegende Typen macht den Ansatz für eine Vereinbarkeitsstrategie operationalisierbar. Die Studie „Vereinbarkeit 2020“ schließt diese Lücke. Drei Cluster haben wir gefunden, die wir im ersten Schritt als Suchfelder verstehen.

<sup>1</sup> Die Studie „Vereinbarkeit 2020“ hat ein exploratives Design. Wir haben nach grundlegenden Zusammenhängen zwischen Lebensentwürfen und Bedürfnissen nach Vereinbarkeit gesucht – und leiten daraus Hypothesen ab. Die Untersuchung ist nicht repräsentativ: Da wir die Stichprobe nicht zufällig aus der Grundgesamtheit aller abhängig Beschäftigten in Deutschland gezogen haben, können wir keine Aussage dazu treffen, wie einzelnen Merkmale in dieser Grundgesamtheit verteilt sind.

<sup>2</sup> Diese Arbeitgeber verfolgen mit dem audit berufundfamilie bereits seit langem eine systematische Vereinbarkeitsstrategie. Ihre Beschäftigten haben sich daher überdurchschnittlich mit dem Thema auseinandergesetzt und können ein großes Angebot an Instrumenten aus eigener Erfahrung oder Beobachtung beurteilen.



Cluster A (67%)	Cluster B (22,3 %)	Cluster C (9,7%)
<ul style="list-style-type: none"> <li>... will sich sowohl beruflich entwickeln als auch genügend Zeit für Familie und Privatleben haben.</li> <li>... möchte dafür flexibel sein bei Arbeitszeit und Arbeitsort.</li> <li>... betreut oft Kinder oder pflegebedürftige Angehörige.</li> <li>... hat einen hohen Wunsch nach Sicherheit für die Zukunft.</li> <li>... enthält einen geringeren Anteil an Führungskräften.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... hat einen klaren Fokus auf die Selbstverwirklichung im Beruf.</li> <li>... wünscht sich eine gezielte Personalentwicklung und mehr familienbewusste Angebote für Väter.</li> <li>... nimmt eher selten familiäre Betreuungsaufgaben wahr.</li> <li>... enthält öfter Führungskräfte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... verwirklicht sich hauptsächlich im Privatleben.</li> <li>... erwartet einen stabilen, sicheren Rahmen für ihre Lebensgestaltung.</li> <li>... hat den Anspruch auf eine überschaubare Arbeitsbelastung – und wünschen sich Raum für Bildung.</li> <li>... nimmt seltener familiäre Betreuungsaufgaben wahr.</li> <li>... enthält einen geringeren Anteil an Führungskräften.</li> </ul>

Die Cluster sind in den einzelnen Branchen ähnlich verteilt. Außerdem zeigte sich, dass unabhängig vom Lebensentwurf und Alter die Familie und die finanzielle Unabhängigkeit von allen Beschäftigten als sehr wichtig eingeschätzt wurde. Das ist ein starkes Indiz dafür, dass der alleinige Fokus auf äußere Umstände ein verzerrtes Bild der Bedürfnisse innerhalb Ihrer Belegschaft liefert.

Vereinbarkeit 2020 – Bauen Sie Brücken zwischen ihren personalpolitischen Instrumenten, den Lebensentwürfen der Beschäftigten sowie den Werten, Prozessen und Strukturen Ihrer Organisation. [Laden Sie hier die Studie herunter.](#)

## Lebenswirklichkeit: Drei Thesen für eine optimierte Personalpolitik.

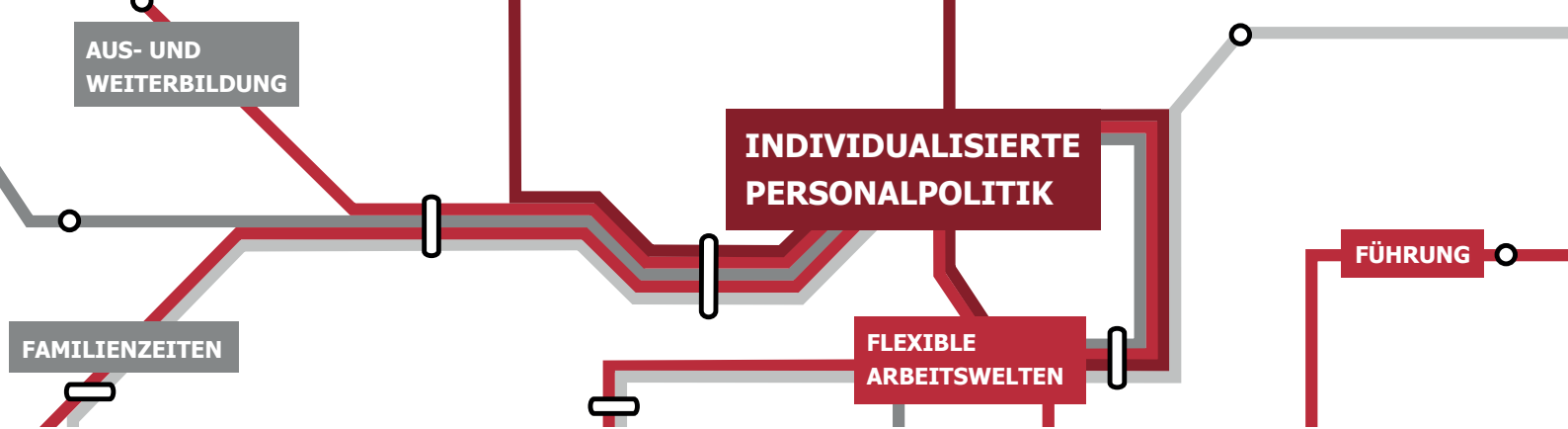
Aus der Einteilung der Beschäftigten in die drei Cluster ergeben sich folgende Konsequenzen:

### 1) Ein- und dasselbe Instrument der Vereinbarkeit deckt je nach Cluster völlig unterschiedliche Bedürfnisse ab.

Verstehen wir konkrete Instrumente der Vereinbarkeit als Brücke zwischen den Bereichen Beruf, Familie und Privatleben, sind sie unterschiedlich anschlussfähig an die jeweiligen Lebensentwürfe:

Cluster A) erwartet Instrumente wie flexible Arbeitszeiten und -orte als Angebot, um prinzipiell erwerbstätig zu sein, und gleichzeitig private und berufliche Verpflichtungen erfüllen zu können. Eine bestimmte Karriereentscheidung ist damit aber nur verbunden, wenn diese Instrumente auch an ein konkretes berufliches Ziel gekoppelt sind. Das aber ergibt sich nicht automatisch aus ihrem Lebensentwurf. Eine strategische Vereinbarkeitspolitik muss diese Lücke mit einer individuellen Karriereberatung und Personalentwicklung schließen.

Cluster B) hat zwar aus dem Lebensentwurf heraus ein klares Karriereziel. Gleichzeitig ist den Befragten



dieser Gruppe eine Vereinbarkeitspolitik besonders wichtig, die maximale Selbstständigkeit ermöglicht sowie Väter unterstützt. Das deutet darauf hin, dass konkreten Instrumenten der Vereinbarkeit in diesen Fällen eine flankierende Führungskultur und Arbeitsorganisation fehlt, die Präsenz durch Ergebnisorientierung ersetzt. Eine strategische Vereinbarkeitspolitik muss also auch hier eine Lücke schließen – eine vollkommen andere jedoch, als bei Cluster A).

Cluster C) hat zwar ebenfalls ein Bedürfnis nach Vereinbarkeit, allerdings nicht im klassischen Kontext Kinder oder Pflege. Sie sehen die Vereinbarkeit für sich teilweise am wenigsten als gegeben an – obwohl auch sie vor der Herausforderung stehen, private Anliegen mit ihrer Erwerbstätigkeit unter einen Hut zu bringen. In dieser Gruppe finden wir überdurchschnittlich viele Beschäftigte, die keine familiären Verpflichtungen haben.

## 2) Eine gute Vereinbarkeitsstrategie braucht für die meisten Fach- und Führungskräfte nicht nur Instrumente – sondern auch einen klaren Karriereplan.

Frühere Erhebungen haben gezeigt: Karriere macht, wer einen entsprechenden Wunsch klar äußert. Dieses Verhalten ist aber mit einiger Zuverlässigkeit nur in Cluster B) zu erwarten. Ausgehend von einem karriereorientierten Lebensentwurf werden die Beschäftigten dieser Gruppe mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit von sich aus ein klares Berufsziel entwickeln, Wege dahin suchen und ihre Bedürfnisse mit dem Arbeitgeber abstimmen. Wenig überraschend finden sich in diesem Cluster die meisten der befragten Führungskräfte wieder.

Das mengengmäßig größte Potenzial aber zeigt sich in Cluster A). Dort ist karriereorientiertes Verhalten jedoch nur gegeben, soweit Arbeitgeber dafür die richtigen Rahmenbedingungen setzen. Dazu gehört insbesondere, mit diesen Beschäftigten aktiv ein

Karriereziel zu entwickeln und entsprechende Wege zu gestalten. Wartet der aber darauf, dass die Beschäftigten ihrerseits zuerst einen Wunsch äußern, finden beide Seiten nur schwierig zusammen.

## 3) Vereinbarkeit wird künftig in den Teams ausgehandelt – Arbeitgeber steuern den Dialog.

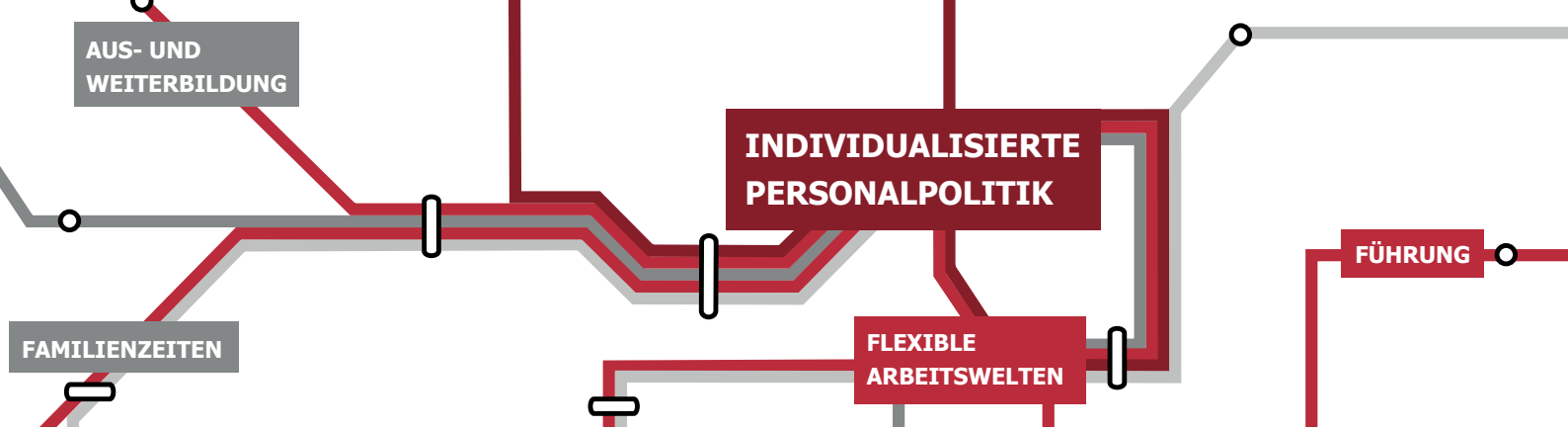
Die wichtigsten Plattformen für Vereinbarkeitsthemen verschieben sich: Wichtige Lösungen handeln Vorgesetzte und Beschäftigte miteinander aus, zum Beispiel in den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Sehr wahrscheinlich aber sitzen sich dabei Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen gegenüber – ohne sich darüber bewusst zu sein, wie sehr diese Lebensentwürfe individuelles Verhalten beeinflussen.

Groß ist etwa die Hoffnung, dass der Zuwachs an weiblichen Top-Führungskräften die Karrieremöglichkeiten für alle Frauen deutlich erweitern wird. Den Ergebnisse der Studie folgend wird eine sehr karriereorientierte weibliche Führungskraft ihre Beschäftigten aus Cluster A) zunächst nicht besser oder schlechter verstehen, als ihr männliches Pendant.

Unreflektiert stellt diese Gesprächssituation also eine Blockade dafür dar, einen soliden Überblick über die Bedürfnisse der Beschäftigten zu erhalten – um darauf die eigenen Maßnahmen ausrichten zu können. Zentrale Organisationseinheiten wie Geschäftsleitung und der Personalbereich erhalten hier stärker als bisher eine steuernde und beratende Funktion.

## Und nun? Vom Lebensentwurf zu einer individualisierten Personalpolitik.

Fazit unserer Erhebung: Eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik wird als Mittel für die Fachkräftestrategie der Arbeitgeber in Deutschland noch wichtiger. Dafür muss sie aber Brücken bauen zwischen ihren Instrumenten, den Lebensentwürfen



der Beschäftigten sowie den Werten, Prozessen und Strukturen innerhalb der Organisation. Eine individualisierte Personalpolitik kann das leisten. Sie stellt die Beschäftigten in den Mittelpunkt, und klärt die Fragen: Was wollen die Menschen hinter den Arbeitsverträgen? Wie passen diese Ziele zum langfristigen Fachkräftebedarf meiner Organisation? Und wie finden wir die Mitte, in der die Interessen beider Seiten optimal berücksichtigt sind?

### Erste Schritte zu einer individualisierten Personalpolitik sind:

- Geben Sie Ihren Beschäftigten den Raum, **individuelle Lebensentwürfe wertneutral** sichtbar zu machen. Das heißt nicht, dass Sie alle Vorstellungen wunschgemäß umsetzen müssen. Aber Ihre Beschäftigten sind vollständige, erwachsene Menschen, die für ihren Lebensentwurf respektiert und wertgeschätzt werden wollen.
- Fördern Sie **Dialog und gelebte Praxis**. Lebensentwürfe und ihre Merkmale lassen sich kaum von oben nach unten abfragen. Die Kommunikation zwischen Beschäftigten und ihren direkten Vorgesetzten/Führungskräften ist der wichtigste Ort, an denen diese Vorstellungen ausgehandelt werden. Setzen Sie dafür einen verlässlichen Rahmen.

- Prüfen Sie, inwieweit sich **Arbeitsmodelle flexibilisieren** lassen. Dabei geht es nicht nur um unterschiedliche Teilzeitmodelle, sondern generell um eine Arbeitskultur, die passgenaue Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeiten und Arbeitsorten erlaubt.
- Entwickeln Sie **nicht-lineare Karrieremodelle**. Be- und entschleunigte Karrierewege berücksichtigen die unterschiedlichen Prioritäten ihrer Beschäftigten und fördern die Nutzung aller Potenziale.
- Machen Sie **Arbeit plan- und beherrschbar**. Der wahrgenommene Zeit- und Leistungsdruck ist für viele Menschen einer der wichtigsten Gründe, sich für oder gegen bestimmte Karriereoptionen zu entscheiden.
- Erweitern Sie die **Beratungskompetenzen Ihrer betrieblichen Akteure**. Vereinbarkeit ist keine Standardlösung, sondern ein Netz aus Gestaltungsspielräumen. Etablieren Sie kundige Personen, die Beschäftigten und ihren Führungskräften beim Ausgleich ihrer unterschiedlicher Interessen helfen und die betrieblichen Akteure hierbei beraten.

Mit dem audit berufundfamilie unterstützen wir Sie bei der Umsetzung einer maßgeschneiderten und deshalb erfolgreichen Personalpolitik. Mehr zur Studie: [vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de](http://vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de)

#### 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](mailto:info@berufundfamilie.de)  
[www.berufundfamilie.de](http://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.