

Kaleidoscope– Wie wir uns die Zukunft organisieren

Innovationen für Arbeit und Leben

Statements unserer Projektpartner_innen



Katja Ploner,
Global Diversity
& Inclusion
Manager,
Siemens AG

„Die Zusammenarbeit mit TUM, Charta und Partnerunternehmen schätze ich sehr. Es ist inspirierend, mit Menschen zusammenzukommen, die sich mit Leidenschaft für das Thema Diversity & Inclusion engagieren. Auf die Ergebnisse der Studie bin ich gespannt.“

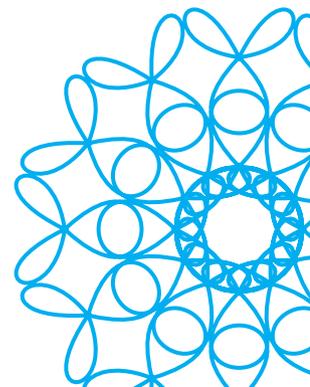


Wendelin Göbel,
Vorstand Personal und
Organisation der AUDI AG

„Die Ideen unserer Beschäftigten machen uns als innovatives Unternehmen erst erfolgreich. Eine passende Balance zwischen Beruf und Privatleben sehen wir als Schlüsselfaktor dafür. Um unsere Angebote als Arbeitgeber weiter zu verbessern, haben wir uns gerne an der Studie beteiligt.“

„Unsere vielfältige Belegschaft unterstützen wir als Deutsche Bahn mit vielen innovativen und lebensphasenorientierten Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Denn nur so wird Vielfalt zu unserer Stärke.“

Martin Seiler,
Vorstand
Recht &
Personal,
DB AG



„Digitalisierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, virtuelles Arbeiten über Ländergrenzen hinweg in internationalen Teams – wir bei Henkel wollen flexibles Arbeiten für alle Generationen in allen Lebensphasen fördern, damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, ihre persönlichen und beruflichen Herausforderungen gut zu meistern. Nur so können sie ihr individuelles Potenzial voll entfalten.“



Sonja Kuch, Global Diversity & Inclusion, Henkel AG & Co KGaA



Dr. Philip Wenzel, Head of HR Policy, HR Strategy, Planning and Steering, BMW Group

„Tatsächlich gelebte Diversity bietet für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Chancen, sich beruflich, aber auch privat zu entfalten. Wir gestalten flexible Arbeitsumfelder, in denen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben selbstverständlich ist.“



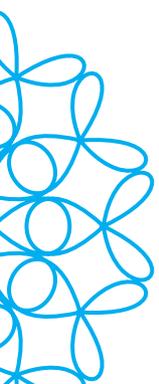
Sebastian Vogel, Head of Diversity Strategy, innogy SE

„Die Arbeitswelt wird vielfältiger und agiler. Bei innogy fördern wir die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben mit flexiblen und individuellen Arbeitsumständen. Kaleidoscope bereichert uns mit Anregungen: vielen Dank für die gute Zusammenarbeit!“

Dr. Dirk Jakobs, Head of Global Diversity Office, Daimler AG



„Wir bei Daimler legen großen Wert darauf, unsere Mitarbeitenden so zu fördern, dass jeder und jede das Beste geben kann. Dazu gehört auch Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu schaffen, damit sich 289.000 Kolleg*innen in ihren jeweiligen individuellen Lebenssituationen voll entfalten können. Die Teilnahme an der Studie ermöglichte uns aus der Vielfalt der kreativen Ideen die für uns geeigneten Maßnahmen zu identifizieren.“



Liebe Leser_innen,

wie organisieren wir unsere Zukunft, um Arbeit und Leben bestmöglich miteinander zu vereinbaren? Wo können Unternehmen und Institutionen ansetzen, um den vielfältigen Bedürfnissen einer diversen Belegschaft zu begegnen?

Im Hinblick auf die sich stetig verändernden Anforderungen der Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen an die Arbeitswelt, gewinnen diese Fragen immer mehr an Bedeutung. Als Arbeitgeber_in kennen Sie Ihre Perspektive am besten.

In dieser Studie haben wir den Arbeitnehmer_innen Raum für ihre Ideen gegeben, um beide Sichtweisen zusammenzubringen. Denn so vielfältig unsere Gesellschaft ist – im Hinblick auf Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, Behinderung, ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität – so vielfältig sind auch die Bedürfnisse im Hinblick auf Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

In dieser Studie und den zugehörigen Ideenkarten werden zahlreiche innovative Lösungen aus der Praxis vorgestellt, die den Anfang einer großen Sammlung darstellen.

Mit allen Ideen, Lösungsansätzen und Konzepten soll Ihnen die Studie als Denkanstoß dienen. Wir möchten Sie

motivieren, von Ihren gewohnten Pfaden abzuweichen und einen Blick über den Tellerrand zu wagen. Vernetzen Sie sich, lernen Sie von den guten und schlechten Erfahrungen anderer Organisationen und lassen Sie gleichzeitig andere an Ihrem Wissen teilhaben. Signalisieren Sie als Arbeitgeber_in Offenheit und pflegen Sie eine entsprechende Organisationskultur, um individuellen Herausforderungen zu begegnen und Lösungen für die bestmögliche Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu finden.

Werden Sie kreativ, teilen Sie Ihre Ideen und erweitern Sie so den Pool an innovativen Lösungen zu Vereinbarkeit!

Ein herzlicher Dank geht an dieser Stelle an die Partnerunternehmen, die diese Studie unterstützt und möglich gemacht haben: AUDI AG, BMW AG, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, innogy SE, Henkel AG & Co. KGaA, Siemens AG.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen



Aletta Gräfin von Hardenberg und Frederike Fehsenfeld

Liebe Leser_innen,

unsere Lebens- und Arbeitswelt ist im Wandel, doch die Organisation dieses „neuen“ Lebens ist oft noch nach „alten“ Mustern gestaltet. Auf dem Weg zu weiteren technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüchen benötigen wir als Antwort auf diese Veränderungen endlich kreative und neue Konzepte, Lösungen und Modelle dafür, wie wir uns die Zukunft organisieren: Innovationen für Arbeit und Leben.

Warum **Kaleidoscope**?

Das Kaleidoskop mit seinen vielen bunten Facetten findet immer wieder neue, originelle Kombinationen und Formen – es organisiert die vielfältigen Einzelbestandteile zu einem schönen, stimmigen Bild.

Mit unserer Studie möchten wir – der Lehrstuhl Strategie und Organisation der TUM und der Charta der Vielfalt e.V. – dazu beitragen, die vielfältigen, bunten Facetten des Arbeits- und Privatlebens besser zu kombinieren und auf neuartige Weise zusammenzubringen: Für eine bessere und stimmigere Organisation der Lebens- und Arbeitswelt, die individuelle Entfaltungsmöglichkeiten bietet.

Ganz herzlich möchten wir uns bei den Teilnehmer_innen und Ideengeber_innen bedanken, die diese Studie ermöglicht haben: Wir danken allen Interviewpartner_innen sowie allen, die sich an unserem Teilnahmeaufruf beteiligt haben, für die wertvollen Einblicke und innovativen Lösungsideen.

Lassen Sie sich also inspirieren von den Lösungskonzepten, Ideen und Herausforderungen, die unsere Studie präsentiert, und denken Sie weiter! Denn mit neuen, innovativen Ideen können wir unsere künftige Lebens- und Arbeitswelt nach individuellen Bedürfnissen gestalten und uns so zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigen und vielfältigen Gesellschaft und Wirtschaft hin entwickeln.

Eine informative und anregende Lektüre wünschen Ihnen



Lea Strobel (MSc), Dr. Maria Strobel und Prof. Dr. Isabell Welpke

Executive Summary

Unsere Arbeits- und Lebensrealität hat sich in den letzten Jahren umfassend und tiefgreifend verändert – maßgeblich getrieben durch Innovationen in Technik und Wirtschaft. Unsere private Lebenswelt dagegen ist noch weitgehend traditionell organisiert. So entsteht eine **Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt** und den Möglichkeiten zur **Organisation des Privat- und Familienlebens**, die Berufstätige belastet und verhindert, dass sie ihr Potenzial im Arbeits- und Privatleben verwirklichen können. Was fehlt, sind gesellschaftliche und organisationale Innovationen, die der neuen veränderten Lebensrealität entsprechen. Insbesondere um **Top-Talente zu gewinnen und zu halten**, müssen Unternehmen und Institutionen daher **neue Lösungen finden, um die neue Arbeits- und Lebenswelt besser zu vereinbaren**. Zentrale Fragestellung der vorliegenden Studie ist daher:

Wie können wir die Lebens- und Arbeitswelt auf innovative Weise organisieren, um den gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen gerecht zu werden?

Ansatzpunkte für solche **Innovationen bestehen auf individueller, organisationaler sowie staatlicher und gesellschaftlicher Ebene**. Bisherige Lösungsansätze sind meist punktuell und beziehen sich auf einzelne Herausforderungen. Eine übergreifende Perspektive, die verschiedene innovative Lösungen auf allen drei Ebenen identifiziert, in Bezug zueinander setzt und zu umfassenden Lösungskonzepten integriert, fehlt jedoch bislang und ist daher Gegenstand dieser Studie.

Die Studie identifiziert **kreative Ideen und innovative Lösungsansätze** aus aller Welt – auf individueller, organisationaler und staatlicher bzw. gesellschaftlicher Ebene.

In einem **branchenübergreifenden, multiperspektivischen** Ansatz wurde eine breit angelegte Recherche online und in sozialen Medien durchgeführt, es wurden Angestellte, Führungskräfte, Human-Resources-Expert_innen und originelle Zukunftsvisionär_innen zur Einreichung innovativer Ideen aufgerufen und im Rahmen von Interviews befragt.

Daraus ergibt sich eine Sammlung **konkreter Innovationsbedarfe** sowie **Ideen und Praxisbeispiele für organisationale Innovationen** in den Bereichen Familie, Haushalt, Sport, Selbstverwirklichung, Pflege, Behinderung, Freizeit und Flexibilität. Besonders deutlich zeigt sich, dass ein **Wandel der Organisationskultur** notwendig ist, um individuelle Bedürfnisse nach Flexibilität zu erfüllen und innovative Arbeitsmodelle zu ermöglichen.

Die in der Studie identifizierten **kurz-, mittel- und langfristigen Ideen und Konzepte** können Unternehmen und Institutionen als Anregung für die Entwicklung und Umsetzung eigener Maßnahmen dienen:

Auf **individueller Ebene** können Unternehmen und Institutionen ihren Mitarbeitenden und Top-Talenten Entlastung bieten. Dies wird durch Angebote, die den Alltag erleichtern, wie beispielsweise Reinigungsservice für die Wohnung, Dinner-to-go aus der Firmenkantine oder einen Fahrdienst für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, möglich.

Auf **organisationaler Ebene** können Unternehmen und Institutionen neue Arbeitsmodelle für die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben schaffen, wie Teilzeit auf Probe, Möglichkeiten zur Umsetzung privater Interessen oder Projekte sowie Zwischenformen von angestellter und selbstständiger Arbeit. Originelle Veranstaltungsformate

(z. B. CareSlam) bringen Mitarbeiter_innen mit ähnlichen Herausforderungen zusammen und können als Katalysator zur Erarbeitung neuer Lösungen dienen.

Langfristig können Unternehmen und Institutionen sich in engem Austausch mit der lokalen Community engagieren, um **innovative Organisationsmodelle als integrierte Plattformen für Arbeiten und Leben** zu schaffen. Drei übergreifende Grundmodelle sind hier denkbar:

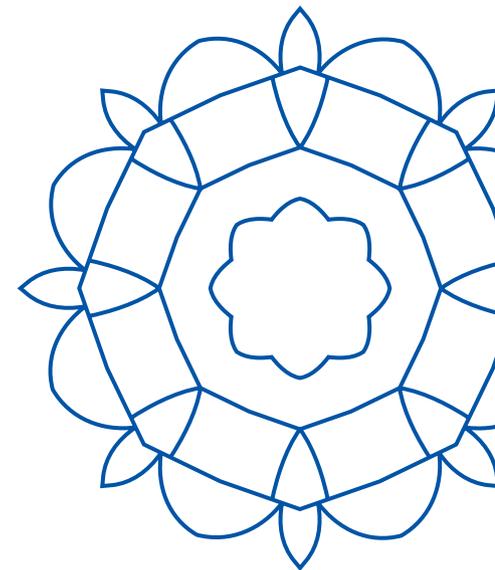
Unternehmen als Zentrum von Arbeit und Leben: Am Arbeitsort werden den Mitarbeitenden Angebote zur Erfüllung privater Verantwortlichkeiten als Service gebündelt zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise wird das Privatleben in die Infrastruktur des Unternehmens bzw. der Institution integriert.

Integrierte Wohnsiedlungssysteme: Architektonische Konzepte, welche die Niederlassung von haushalts- und personennahen Dienstleistungen in unmittelbarer Nähe der Privatwohnung vorsehen (z. B. im Erdgeschoss eines Apartmentkomplexes). So lassen sich private Verantwortlichkeiten direkt vor der Haustür erledigen und Synergieeffekte innerhalb einer Wohngemeinschaft effizient nutzen.

Hubs als Arbeits- & Begegnungsort: Knotenpunkte aus verschiedenen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und privaten Anbieter_innen, in denen kreative Räume und Möglichkeiten für berufliche (z. B. flexibles, vernetztes Arbeiten) und private (z. B. Kinderbetreuung, Sport) Zwecke geboten werden. Eine lebendige, vielfältige Gemeinschaft von Menschen, die ihre unterschiedlichen Hintergründe und Kompetenzen einbringen.

Ansatzpunkte für **Innovationen für Staat und Gesellschaft** sind zum einen die weitere Flexibilisierung bestehender staatlicher Unterstützungsformate (z. B. hinsichtlich der individuellen Nutzung von Elternzeit und -geld) und die Schaffung neuer Unterstützungsformate für Familien im weiteren Sinn (z. B. Großeltern-geld, Versorgungsvereinbarungen für „Wahlfamilien“). Zum anderen ist es Zeit, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben in unserer Gesellschaft generell neu zu denken und kreativ entsprechend dem jeweiligen Bedarf zu gestalten.

In diesem Sinne gibt die Studie für Unternehmen, Institutionen und Entscheidungsträger_innen in Politik und Wirtschaft **Anlass zur Reflexion** und liefert **Ideen und Beispiele**, wie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben auf innovative Art und Weise gelöst werden kann.



Inhaltsverzeichnis

1
Ausgang und Hintergrund –
Warum wir dringend Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft brauchen

→ Seite 9

2
Herausforderungen und
Innovationsbedarfe ... die
alle betreffen

→ Seite 13

3
Herausforderungen und
Innovationsbedarfe ... für
spezifische Lebensbereiche

→ Seite 20

4
Innovative Lösungen zur
Vereinbarkeit von Leben
und Arbeit

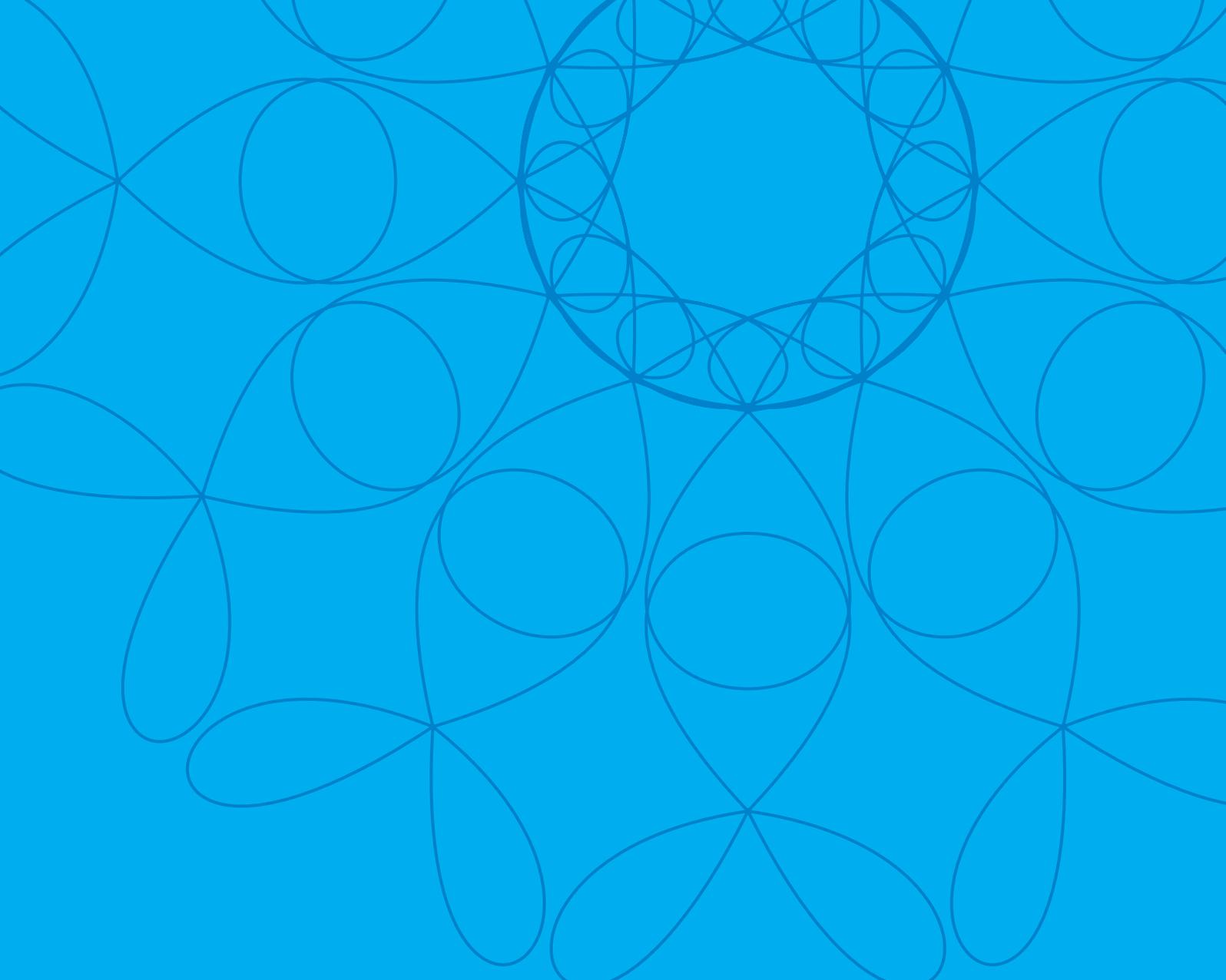
→ Seite 24

5
Handlungsbedarfe für Staat,
Gesellschaft und Politik

→ Seite 33

6
Ausblick – Innovative
Lösungskonzepte gemeinsam
sichtbar machen und kreativ
weiterentwickeln

→ Seite 37



Ausgang und Hintergrund – Warum wir dringend Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft brauchen

Die Welt, Gesellschaft und Wirtschaft sind in Bewegung. Im Jahr 2017 lebten rund 77,3 % der Gesamtbevölkerung Deutschlands in Städten.¹ Die Urbanisierung geht einher mit erhöhter Anonymität und einem Verschwinden der traditionellen Gemeinschaften. Im Zuge der Globalisierung dominieren Internationalität und Mobilität das Arbeitsleben – insbesondere bei Top-Talenten.

Die Anforderungen an zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit steigen: 30 % der Teilnehmer_innen einer YouGov-Befragung gaben an, außerhalb der Arbeitszeiten „jederzeit“ erreichbar zu sein.² Diese Entwicklung wird gefördert durch die zunehmende Digitalisierung: Über 80 % der Angestellten in Deutschland nutzen bei ihrer Arbeit digitale Informations- oder Kommunikationstechnologien.³

Wandel ist der neue Zustand: So ist beispielsweise die Beschäftigungsdauer in Unternehmen bei 35-Jährigen im Vergleich zu 50-Jährigen um ca. 30 % gesunken; häufige Jobwechsel sind keine Seltenheit mehr.⁴

Welche neuen Lösungen braucht es, um Familie und Arbeit besser unter einen Hut zu bekommen?

Die veränderten Rollen von Frauen und Männern haben unser Arbeitsleben tiefgreifend verändert: Im Jahr 2017 sind Frauen und Männern Beruf und Karriere in gleichem Maße wichtig.⁵ Hinzu kommen der demografische Wandel mit Fachkräftemangel und die Überalterung der Gesellschaft.

Kurz: Wir leben und arbeiten heutzutage ganz anders als Menschen noch vor 15 Jahren. Doch die Organisation dieses „neuen“ Lebens funktioniert oft noch nach „alten“ Mustern. Wer unkonventionell leben möchte, muss oft selbst für individuelle Lösungen sorgen.

Während die Arbeitswelt immer schneller wird, hakt es oft an ganz grundlegenden Problemen der Organisation: Oft sind es Frauen, die sich aus der Arbeitswelt zurückziehen, weil Familiengründung oder die Pflege kranker Angehöriger sich praktisch nicht mit der Berufstätigkeit vereinbaren lassen. Top-Talente wandern aus, da im Ausland bessere Unterstützungsangebote für Familie und Freizeit geboten werden.

Unternehmen haben deshalb zunehmend Schwierigkeiten, Top-Talente im Speziellen und generell Menschen mit besonderen Herausforderungen für sich zu gewinnen und zu binden. Bei permanenter Fluktuation leidet die Produktivität; Stress und krankheitsbedingter Ausfall nehmen zu und am Ende sind weder Arbeitnehmer_innen noch Arbeitgeber_innen zufrieden.

Wie können individuelle Lebensvorstellungen einfacher ausgelebt werden?

Wie kann die Logistik zwischen privaten Projekten, Kita, Arbeit, Schule, Sport, Pflege Angehöriger, eigener Freizeit, Haushalt, Weltanschauung usw. einfacher werden?

Man kann halt nicht alles haben – oder doch? Starre Strukturen und vermeintliche Kompromisszwänge verhindern oftmals die persönliche Entfaltung und wertvolle Synergien zwischen Personen, Unternehmen bzw. Institutionen und dem Gemeinwesen. Dabei ist nichts in Stein gemeißelt! Wer sagt zum Beispiel, dass man ein Auto besitzen muss, um es zu fahren? Es kann auch gemietet oder über Carsharing-Plattformen mit anderen geteilt werden. Was für uns heute eine praktische Selbstverständlichkeit ist, war irgendwann mal die originelle Idee einer einzelnen Person oder Institution. Es gilt also, neue Wege zu beschreiten, neue Lebensstile und Regeln auszuprobieren, um soziale Probleme besser lösen zu können als früher.

Wie kann die Pflege Angehöriger erleichtert werden?

Kreative Ideen und innovative Lösungsansätze, die passgenau auf die neuen Herausforderungen und Bedürfnisse zugeschnitten sind, sind der Schlüssel zu Veränderungen, von denen alle profitieren:

Individuen gewinnen eine einfachere Organisation ihrer Bedürfnisse und

Aufgaben, praktische Erleichterung und größere Zufriedenheit dank eines besseren Ineinandergreifens ihrer Lebens- und Arbeitsbereiche.

Organisationen verhindern das Abwandern von Wissen und Arbeitskraft und gewinnen neue Hebel, um fähige Mitarbeiter_innen zu gewinnen und zu halten. Nicht nur die Arbeitgeber_innenmarke wird gestärkt, sondern auch die Identifikation und die Verpflichtung der Mitarbeiter_innen mit und gegenüber dem Unternehmen bzw. der Institution.

Die Gesellschaft schafft Gegengewichte zu den Herausforderungen unserer Zeit, wie Urbanisierung, Überalterung, soziale Isolation oder der Nachwuchsproblematik.

Wir wollen eine zukunfts-fähige Gesellschaft sein, ausgestattet mit einer neuen, positiven Definition von Arbeit und voller origineller Ideen und Konzepten, die eine Inspiration darstellen - für uns selbst wie für die internationale Gemeinschaft.

Wie sind neue und diverse Familienmodelle besser zu leben und zu managen?

Gestalten wir also die Lebens- und Arbeitswelt der Zukunft: Spätestens jetzt, auf dem Weg zu weiteren Umbrüchen durch die vierte industrielle Revolution, müssen den Veränderungen endlich kreative Modelle für die Organisation des Alltags- und Familienlebens folgen!

Welche neuen und diversen Ansätze zur Organisation von Privatleben und Arbeit gibt es oder müsste es geben?

Status quo – Vereinbarkeit in Zahlen

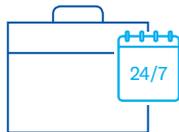
Mit dem Wandel der Arbeitswelt, der Tätigkeiten, der Technologie und des traditionellen Rollenbildes hat sich die Vereinbarkeit von Leben und Arbeit weiter- und teilweise auseinanderentwickelt. Während klassische Präsenzarbeitskonzepte auch in der heutigen Zeit vorherrschend sind, gibt es nach aktuellen Umfragen vor allem auf Arbeitnehmer_innenseite einen Wunsch nach Anpassung und Weiterentwicklung.⁶

74 %

der Beschäftigten wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten.⁷

45 %

der Befragten geben an, dass sie außerhalb der Arbeitszeit ständig oder manchmal erreichbar sind und E-Mails oder Telefonate beantworten.¹⁰



Von 1994-2014 stieg der Anteil an Personen, die abends, nachts oder am Wochenende arbeiten, um ca. ein Drittel.⁶



Nur 11 %

der Menschen in Deutschland arbeiten im Homeoffice.⁸

85,6 %

der Deutschen wünschen sich laut einer Careerbuilder-Umfrage bessere Homeoffice-Möglichkeiten.⁹



18,4 Mio.

Deutsche Pendler_innen



Durchschnittliche Pendelentfernung

16,91 km



Mehr Homeoffice und eine flexible Arbeitszeiteinteilung könnten auch den 18,4 Mio. deutschen Pendler_innen zugutekommen, die eine durchschnittliche Pendelentfernung von 16,91 Kilometern zurücklegen, und dazu beitragen, die auf der Strecke verlorene Lebenszeit zu reduzieren.¹¹

In Bezug auf die Zufriedenheit zeichnete der aktuelle Global Talent Monitor von CEB ein düsteres Bild:

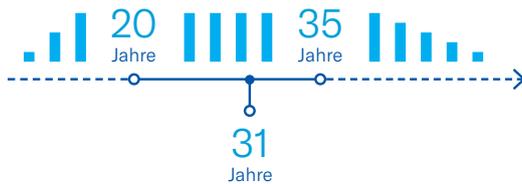
Nur 35,4 % der Befragten gaben an, mit ihrer aktuellen Situation der Vereinbarkeit zufrieden zu sein.¹²



Es besteht eine klare Diskrepanz zwischen der tatsächlich erlebten Arbeitssituation und persönlichen Idealvorstellungen.⁶ In einer Absolvierendenbefragung gaben 57% zudem an, dass die Work-Life-Balance einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für Unternehmen ist. Auch für Top-Talente ist die Work-Life Balance eines der wichtigsten Karriereziele (54%).¹³

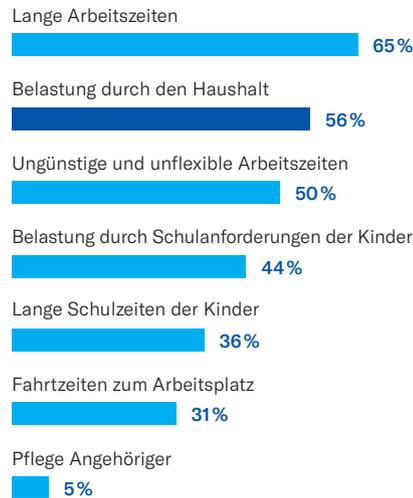
Vereinbarkeit von Arbeit, insbesondere Karriere und Familie im Speziellen, stellt eines der größten Problemfelder dar.

Der entscheidendste Zeitraum für die Karriere liegt in der Regel zwischen 20 und 35 Jahren; ab 35 flacht der Einkommenszuwachs stark ab.¹⁴



Dieser Zeitraum trifft punktgenau das durchschnittliche Alter der Familiengründung von 31 Jahren in Deutschland.¹⁵

Gründe für das Gefühl, keine Zeit für die Familie zu haben



18

Nur 6% der Väter, aber 71% der Mütter minderjähriger Kinder arbeiten in Teilzeit.¹⁹



Im Fall von getrenntlebenden Eltern übernehmen bei zwei Drittel die Mütter die Betreuung der Kinder. 64% der Trennungseltern empfinden diese Aufteilung als nicht ideal.²⁰

30%

der Eltern sind bezüglich der Flexibilität der Betreuungsangebote unzufrieden.¹⁶

2017 fehlten
293.486
Kita-Plätze
für unter
Dreijährige.¹⁷

60+

2050 werden ca. 37,6% der Bundesbürger_innen über 60 Jahre alt sein.²¹

2,9 Mio. Menschen

2015 waren in Deutschland 2,9 Mio. Menschen pflegebedürftig. Davon wurden 1,38 Mio. von Angehörigen betreut.²²

Warum Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten für Arbeitgeber_innen ein wichtiges Thema ist

Vereinbarkeit betrifft alle Berufstätigen. Was mit der Berufstätigkeit vereinbart werden muss, ist selbstverständlich sehr unterschiedlich: ob Hobby, Haustier, Kinder in verschiedenen Altersstufen, Selbstverwirklichung, Gesundheitsförderung, Haushalt, zu pflegende Angehörige, berufsbegleitende Weiterbildung oder andere private Projekte – sie alle benötigen Zeit, Koordination und Organisation, um neben einer Berufstätigkeit Raum zu finden.

So unterschiedlich wie die genannten privaten Anliegen sind, so unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse, Herausforderungen und Rahmenbedingungen der Individuen.

Werden diese Bedürfnisse gestillt, die Herausforderungen gemeistert und die Rahmenbedingungen respektiert, sind die Betroffenen nicht nur zufriedener und motivierter, sondern auch leistungsfähiger und bereit, im Sinne der Organisation zu handeln. An dieser Stelle wird es für Unternehmen und Institutionen interessant: zufriedene, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter_innen sind ein großer Gewinn, denn sie sind maßgeblich für den Erfolg der Organisation mitverantwortlich.

Gut ausgebildete, kompetente Mitarbeiter_innen sind allerdings aufgrund des demografischen Wandels und attraktiver Arbeitsplätze im Ausland zunehmend schwerer zu bekommen: In Zeiten des Fachkräftemangels und mitten im „war for talents“ zählt nicht mehr nur, wie viel Gehalt geboten wird, sondern welches Gesamtpaket ein_e Arbeitgeber_in potenziellen Mitarbeitenden anbieten kann. Insbesondere, da im Zuge des Wertewandels in unserer Gesellschaft die Prioritäten weniger eindeutig ausfallen: für aktuelle und kommende Generationen stehen Arbeit und Einkommen nicht mehr uneingeschränkt an erster Stelle. Nicht nur weil häufige Wechsel des Arbeitsplatzes keine Seltenheit mehr sind, zählt deshalb zunehmend die Fähigkeit, Mitarbeiter_innen an das Unternehmen bzw. die Institution zu binden, um Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand zu reduzieren und Knowledge Management zu erleichtern.

Wenn wir als Gesellschaft und Unternehmen bzw. Institutionen im Speziellen die Herausforderungen im Wettbewerb um Fachkräfte meistern und unseren Wohlstand erhalten wollen, müssen wir alle verfügbaren Potenziale nutzen und für eine diverse Belegschaft sorgen: Es müssen innovative Arbeitsmodelle mit kreativen, individuell ausgerichteten Leistungspaketen geschaffen werden, um den individuellen Anforderungen einer vielfältigen Gesellschaft, zum Beispiel bestehend aus Älteren, Berufstätigen mit Haustieren, Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, Menschen mit Behinderung oder Erkrankung, Leistungssportler_innen und Doppelbeschäftigten, gerecht werden, sodass sie für die Arbeitswelt gewonnen und gehalten werden können.

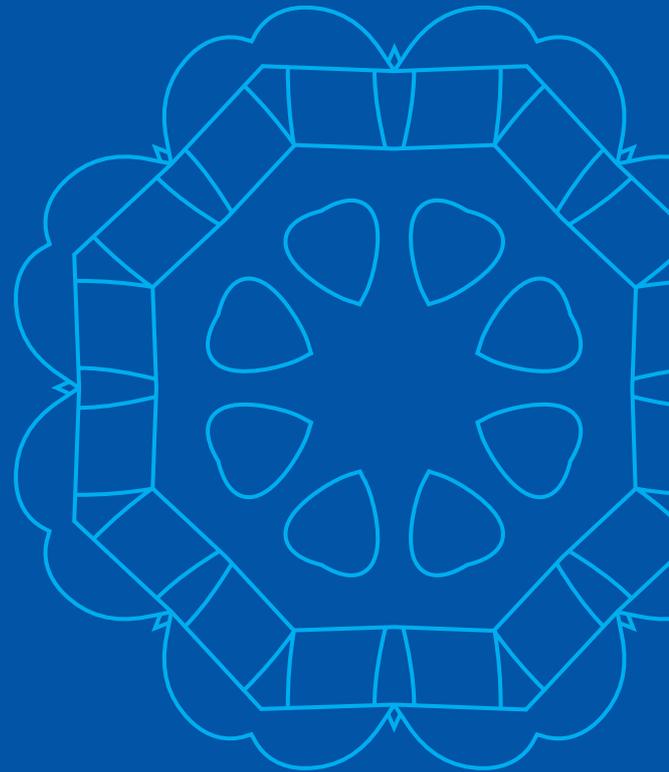
- 1 Statistisches Bundesamt (2017) Statistisches Jahrbuch
- 2 YouGov (2015). Omnibus-Befragung
- 3 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016)
- 4 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2014)
- 5 Brigitte (2017). Schluss mit den Klischees, her mit der Zukunft
- 6 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). Weißbuch Arbeiten 4.0
- 7 ROC (2017). Arbeitswelt der Zukunft
- 8 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2017)
- 9 Careerbuilder (2017). Arbeitnehmerbefragung
- 10 YouGov (2015). Omnibus-Befragung
- 11 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2017)
- 12 CEB (2017). Global Talent Monitor (4/2017)
- 13 Universum (2017). Attracting high achievers
- 14 Guvenen et al. (2015). What Do Data on Millions of U.S. Workers Reveal about Life-Cycle Earnings Risk?, 710
- 15 Statistisches Bundesamt (2015)
- 16 Schmitz et al. (2017). Kindertageseinrichtungen. DIW Berlin, 41
- 17 Institut der deutschen Wirtschaft (2017)
- 18 TNS Emnid (2015). Familienbefragung für NRW
- 19 Statistisches Bundesamt (2018). Mikrozensus
- 20 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017)
- 21 Statistisches Bundesamt (2015) Bevölkerung Deutschlands bis 2060
- 22 Statistisches Bundesamt (2017). Pflegestatistik

Herausforderungen und Innovationsbedarfe ... die alle betreffen

„Ich wünsche mir mehr Verständnis für alternative Lebensmodelle – nicht nur von Führungskräften, sondern auch von den Kollegen.“

Interviewteilnehmer

Um zielgerichtet innovative Lösungen zu entwickeln, ist es notwendig, eine detaillierte Vorstellung der Herausforderungen und Innovationsbedarfe zu gewinnen. Zur Identifikation der Bedarfe haben wir Individuen in verschiedensten beruflichen und privaten Situationen im Rahmen von Interviews befragt. Daraus wurden die wichtigsten Bereiche abgeleitet.



Echte, ernstgenommene Flexibilität fehlt

Fehlende Flexibilität bewerteten die Interviewten als eine der wichtigsten Herausforderungen in der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Das Bedürfnis nach mehr Flexibilität bezieht sich dabei auf die Gestaltung der Arbeitszeit (Dauer und Lage) sowie des Arbeitsortes.

„Wenn ich jeden Tag den gleichen Trott von morgens um 8.00 bis abends um 17.00 habe, obwohl ich fertig und gestresst bin, da ich eigentlich viele andere Dinge in genau diesem Zeitraum zu machen hätte, dann macht mich das unzufrieden, wenn ich das nicht flexibel einteilen kann.“

Interviewteilnehmer

Die Schwierigkeit, private Anforderungen um eine festgelegte Arbeitszeit an einem vorbestimmten Arbeitsort zu organisieren, existiere dabei über Berufssparten und Altersklassen der arbeitenden Bevölkerung hinweg. Zwar scheint eine flexible Einteilung von Arbeitszeit und -ort bereits in vielen Unternehmen und Institutionen vertraglich implementiert zu sein, deren praktische Anwendung wird jedoch als schwierig empfunden. Als Hindernis wird vor allem die vorherrschende Präsenzkultur angegeben, welche sich in einer fehlenden Akzeptanz von flexiblem Arbeiten vonseiten der Führungskraft sowie der Kolleg_innen zeige.

„Wenn ich sagen könnte, ich habe eine bestimmte Stundenanzahl pro Woche und kann sie frei einteilen und kann auch bei der Hälfte der Stunden frei einteilen, wo ich sie verbringe. Das wäre mein Traum [...]“

Interviewteilnehmerin

In anderen Unternehmen und Institutionen hingegen würde zwar auf Basis von teaminternen Absprachen flexibles Arbeiten bereits praktiziert, doch fehle den Angestellten die Sicherheit der vertraglichen Abmachung.

„Bei uns gibt es zwar teaminterne Absprachen zu Homeoffice, aber vertraglich ist da nichts auf sichere Füße gestellt.“

Interviewteilnehmerin

Eine Erhöhung der Arbeitsflexibilität würde laut einzelner Befragter durch die Verbesserung der Vereinbarkeit zu einer Steigerung der Motivation, der Zufriedenheit, der empfundenen Betriebszugehörigkeit und der Arbeitsleistung führen.

„[...] dass man immer um dieselbe Uhrzeit in die S-Bahn einsteigt, immer dieselbe Verbindung nimmt, sich dann irgendwann mit seiner Chipkarte eincheckt. Man kommt sich ein bisschen wie ein Roboter vor. Dadurch ist es auch schwer, kreativ zu sein im Job, da man immer die gleichen Einflüsse hat, sich nichts ändert und es eben sehr monoton ist.“

Interviewteilnehmer

Innovationsziele und Veränderungsbedarfe für Organisationen:

Auflösung von starren Arbeitszeiten und Präsenzkultur

- keine festgelegten Tages- und Wochenarbeitszeiten, sondern Ausweitung auf Monate oder Quartale
- Etablierung von echten Teilzeitmodellen
- Realisierung von Off-Campus und Homeoffice-Modellen

Gestaltung flexibler Vertragsstrukturen

- Implementierung muss Top-down gesteuert und unabhängig von den Wünschen des_der Vorgesetzten sein

Aber: Durch den Einsatz flexibler Arbeitsmodelle entstehen neue Herausforderungen im Bereich der Organisationskultur und Lösungsbedarfe in Bezug auf mobile Office-Strukturen.



Organisationskultur: Führungsstil und Betriebsklima passen nicht zu den neuen Arbeitsmodellen

Selbst wenn in einem Unternehmen oder einer Institution vertraglich vereinbarte Möglichkeiten zu flexibler Arbeit bestehen, werden diese laut den Befragten oft nicht genutzt. Es wurde hervorgehoben, dass Abwesenheit vom Arbeitsplatz und die Nutzung flexibler Arbeitszeiten häufig mit mangelnder Motivation sowie geringer Arbeitsleistung assoziiert werde. Von Führungskräften und Kolleg_innen werde gleichermaßen suggeriert, dass die Nutzung inakzeptabel und maximal in außergewöhnlichen Situationen adäquat sei.

Gleichzeitig ist Teilzeit laut einem Großteil der Interviewten nach wie vor ein Karrierekiller, wird nicht als gleichwertig angesehen und von Kolleg_innen missbilligt.

„Viele haben die Vorstellung: Karriere wird durch 60, 70 und mehr Stunden Arbeit pro Woche und ständige Verfügbarkeit erkauf.“

Interviewteilnehmer

„Die Nase wird gerümpft: Der oder die geht in Teilzeit nach 17 Uhr oder geht in Elternzeit.“

Interviewteilnehmer

Eine Auszeit zu nehmen – unabhängig vom Zweck – wäre praktisch kaum vereinbar mit Karriere, merkte eine Befragte an, auch wenn viele den Wunsch äußerten, solche Zeiten zur Besinnung, Orientierung und Evaluierung des Erlebten und Gelernten zu nutzen.

„Klar gibt es bei uns in der Firma prinzipiell die Möglichkeit, ein Sabbatical zu machen, aber mal ernsthaft: Nach 2 Monaten bin ich raus.“

Interviewteilnehmerin



Innovationsziele und Veränderungsbedarfe für Organisationen:

Veränderung der Organisationskultur, sodass Flexibilität, Teilzeit und alternative Modelle selbstverständlich sind.

→ „Default“ ändern

„Teilzeit sollte nicht als Ausnahme betrachtet werden.“

Interviewteilnehmerin

„Heimarbeit muss eine gültige Form der Arbeit sein / Homeoffice sollte das Primärmodell sein.“

Interviewteilnehmer

→ Vertrauensbasierter und weniger kontrollierender Führungsstil erlaubt autonomes, ergebnisorientiertes Arbeiten

„Mein Chef meinte am Anfang: ‚Ist mir doch egal, wann du arbeitest! Mach deine Arbeit und mach deine Stunden.‘ Fand ich gut!“

Interviewteilnehmer

→ Beurteilung von Mitarbeiter_innen anhand von Leistung und Fähigkeitsentwicklung (und nicht Anwesenheit und Arbeitsdauer)

„Wir sollten weggehen vom ‚Zeit-gegen-Geld-Modell‘ und uns lieber an Leistung und Ergebnissen orientieren.“

Interviewteilnehmerin

→ Kultur der Eigenverantwortung, Freiheit und Selbstverpflichtung muss gelebt werden, aber auch bei der Personalauswahl berücksichtigt werden (z. B. Passung zwischen persönlichen Selbstführungskompetenzen des_der Bewerber_in und notwendiger Eigenverantwortlichkeit für das jeweilige Arbeitsmodell)

Strukturen für das mobile Arbeiten sind noch mangelhaft

Wenn mobil oder von zu Hause aus und zu frei wählbaren Zeiten gearbeitet wird, besteht ein erhöhtes Risiko der Verschmelzung von Arbeit und Freizeit. Einzelne Befragte äußerten, dass sich dies zum Beispiel darin zeige, dass eine ständige Erreichbarkeit vorausgesetzt wird, welche den Schutz persönlicher Freiräume schwierig macht. Parallel dazu stelle das flexible Arbeiten eine erhöhte Anforderung an die Selbststrukturierung und das persönliche Zeitmanagement (z. B. Einhaltung der Mittagspausen oder des Arbeitendes), da die zeitliche Struktur einer geregelten Arbeitsumgebung fehle, wie Interviewte mit Erfahrung im ortsflexiblen Arbeiten anmerkten. Ebenso sei das mobile Arbeiten manchmal deshalb schwierig, weil einerseits sozialer und kollegialer Austausch und andererseits basale Bürostrukturen bzw. ein geeigneter Arbeitsplatz fehlten.



Innovationsziele und Veränderungsbedarfe für Organisationen:

- Neue Definition der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, unabhängig von Arbeitsort und regulären Arbeitszeiten
- Bereitstellung von Infrastruktur (z. B. Büroeinrichtung, Technologie, Software)
- Trainingsangebote zur Verbesserung der Stress- und Zeitmanagementfähigkeiten bzw. Unterstützung bei Selbststrukturierung

Die Integration von persönlichen Bedürfnissen und Ausgleich im Arbeitsalltag kommt zu kurz

„Ich wünsche mir eine Gesellschaft, in der es ganz normal ist, dass man nur einen Teil seiner Lebenszeit für die Erwerbsarbeit nutzt. Wenn man so seine anderen Interessen bedienen kann, ist man doch zufriedener und hat auch mehr Kraft und Motivation für die Arbeit.“

Interviewteilnehmerin

Die Befragten berichten von einem gesteigerten Bedürfnis nach Balance und Ausgleich zwischen Arbeit und Erholung und danach, mehr Aufmerksamkeit und Zeit für Privatleben, individuelle Gesundheitsförderung und Freizeit zur Verfügung zu haben. Auch unsere Online-Recherchen deuten auf einen Entwicklungsbedarf hinsichtlich organisationaler Angebote zur finanziellen Entlastung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung hin, die auf lange Sicht auch dem_ der Arbeitgeber_in zugutekommen würde. Demgegenüber stehe laut manchen Interviewten häufig ein zu hohes Arbeitsvolumen, das in der verfügbaren Zeit nicht zu bewältigen sei.

„Alles was die Mitarbeiter nach 8 Stunden richtiger Arbeit noch machen, muss man am nächsten Morgen sowieso nochmal machen.“

Interviewteilnehmer

Selbst wenn ein Individuum sich daraufhin entscheide, seine Arbeitszeit zu reduzieren, bedeute dies oft nicht, dass die Arbeitsbelastung geringer würde: Überforderung, Stress und Unzufriedenheit seien die Folge, wie einige Interviewteilnehmenden hervorhoben.

„Als ich in Teilzeit gegangen bin, haben sich meine Aufgaben eigentlich nicht verändert – ich hatte die gleichen Zuständigkeiten und musste irgendwie gucken, wie ich das in 20% weniger Zeit packe.“

Interviewteilnehmerin

Auf diese Weise fiel es überdies schwer, Arbeitspausen einzuhalten und aktiv zur Erholung zu nutzen sowie einen unmittelbaren Ausgleich zur Arbeit zu schaffen und die eigene Gesundheit durch gute Ernährung und Bewegung zu erhalten und zu fördern.

Fast alle Befragten gaben an, dass die bestehenden Bürokonzepte die individuellen Bedürfnisse nach Bewegung, Erholung, kreativem Freiraum, Zugang zu frischer Luft sowie Natur nicht in ausreichendem Maß erfüllen würden.

Aufgrund von Überstunden und langen Arbeitszeiten bleibe vor und nach der Arbeit oft gerade noch genug Zeit, um den Haushalt zu erledigen, kritisierte eine Befragte – insbesondere Personen mit Doppelbelastungen nahmen diesen als zusätzliche Herausforderung wahr.



Innovationsziele und Veränderungsbedarfe für Organisationen:

→ Verbesserung des zeitlichen Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit

„Arbeit muss so geschnitten sein, dass sie in der gegebenen Zeit auch zu bewältigen ist.“

Interviewteilnehmerin

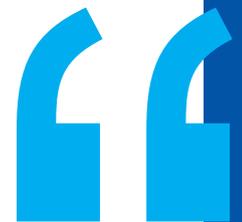
→ Unterstützung in der Gesundheitsförderung und Freizeitgestaltung durch Angebote im Unternehmen oder in der Institution oder finanzielle Anreize sowie Integration von Maßnahmen zur Verbesserung von Ernährung, Bewegung und Erholung in den Arbeitsalltag

→ Entlastung im Haushalt (z. B. durch haushaltsnahe Dienstleistungen, Anpassung von Öffnungszeiten)

„Öffnungszeiten von personennahen Dienstleistungsunternehmen, Ärzten, Friseuren, vor allem auch am Wochenende, müssten verlängert werden.“

Interviewteilnehmer

→ Individuelle Arbeitsplatzgestaltung, Outdoor-Lösungen, Rückzugsmöglichkeiten



Autonome, kreative und verantwortungsbereite Mitarbeiter_innen brauchen Freiraum und Anregung

„Wir möchten eine Welt kreieren, die uns gefällt.“

Interviewteilnehmerin

Einige der Interviewteilnehmenden berichteten von einem nicht erfüllten Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle über ihre Arbeit sowie von dem Bestreben zur Selbstverwirklichung. Ersteres schließt die eigenständige Gestaltung von Arbeitsort und -zeit sowie die Selbstbestimmung in der Auswahl und Durchführung von Aufgaben in Eigenverantwortung ein.

„Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten gemeinsam an einem Strang ziehen, um eine Win-Win-Situation herzustellen: Langfristig etwas schaffen, das für beide Seiten gut ist.“

Interviewteilnehmerin

In diesem Sinne unterstrichen einzelne Befragte, wie wichtig ihnen aktive Teilhabe und Partizipation an Entscheidungen in der Organisation seien.

„Ich möchte ja nicht als ‚unmündiger Arbeiter‘ kein Mitspracherecht haben.“

Interviewteilnehmerin

Selbstverwirklichung beschreibt die Möglichkeit, in der Arbeit und über die Arbeit hinaus eigenen Interessen nachzugehen. Wichtige Aspekte seien laut der Interviewten besonders außerberufliche Entwicklungsmöglichkeiten, die Option, mehrere Tätigkeiten parallel auszuüben, sowie der Zugang zu Ressourcen (z. B. zur Weiterbildung, für ein Studium, für persönliche Projekte, Gründungsvorhaben oder den Übergang in die Selbstständigkeit).

„Ich bin ein neugieriger Mensch und möchte lernen, und zwar nicht nur zu Themen mit unmittelbarem Bezug zu meinem Job. Man braucht doch Vielfalt, um zu wachsen.“

Interviewteilnehmer

Leider konnten nur wenige Praxisbeispiele identifiziert werden, in welchen diese Bedürfnisse adäquat adressiert wurden, zum Beispiel im Rahmen von außerberuflichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Es ist davon auszugehen, dass dies auch in möglichen Zielkonflikten begründet liegt, wie beispielsweise dem Ausscheiden eines_einer Beschäftigten bei erfolgreicher Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit. Es besteht daher ein besonders großer Bedarf an sozialen Innovationen, die auf eine Verbesserung der Aspekte Freiraum und Anregung abzielen.



In Bezug auf Leistungsangebote durch das Unternehmen bzw. die Institution zeigen sich im Rahmen unserer Studie verschiedene Einstellungen von Arbeitnehmer_innen:

Typ
A

- Sowohl die zeitliche als auch die räumliche Abgrenzbarkeit von Arbeit und Freizeit ist sehr wichtig
- Organisationsinterne Freizeitangebote und Dienstleistungen sind ein Eingriff in die Privatsphäre
- Bevorzugt wird finanzielle Unterstützung, um eigenverantwortlich externe Dienstleistungen nutzen zu können

Typ
B

- Aktive Verbindung bzw. Integration von Arbeits- und Lebenswelt ist wichtig
- Das räumliche und zeitliche Ineinandergreifen dieser beiden Lebensbereiche stellt in diesem Fall kein Problem dar
- Organisationsinterne Freizeitangebote und Dienstleistungen werden gerne angenommen, um die persönliche Work-Life-Balance zu erhöhen

Deshalb ist es essentiell, individuelle Lösungsansätze anzubieten, die die Bedürfnisse beider Typen an Arbeitnehmer_innen bedienen.

Vielfältige und passgenaue Lösungen sind notwendig, um den individuell unterschiedlichen Situationen gerecht zu werden

„One size does not fit all!“

Interviewteilnehmerin

Individuen, ihre persönliche Situation, ihre Herausforderungen und Bedürfnisse sind sehr verschieden. Genauso verschieden sind daher die Modelle und Unterstützungsangebote, die ihnen nutzen und die sie nutzen möchten.

„Frühstück und so weiter ist alles schön und gut, aber die individuelle Schiene kommt immer viel zu kurz. Das ist das, wo man ansetzen sollte, und ich bin mir sicher, dass sich das lohnen würde.“

Interviewteilnehmer

Individualisierte Unterstützungsangebote und Arbeitsumgebungen böten die Möglichkeit, persönliche Bedürfnisse, Interessen und Wertevorstellungen mit der Arbeitswelt zu vereinen, so viele der Befragten. Wenn es auf diese Weise möglich sei, die Arbeit an den Menschen anzupassen, statt umgekehrt, seien meist große intrinsische Motivation und Zufriedenheit das Ergebnis, hob eine befragte Führungskraft hervor.

Je mehr Herausforderungen ein Individuum zu bewältigen hat, desto wichtiger werden passgenaue Angebote und zielgerichtete Unterstützung.

„Es gibt nichts zu vereinbaren, es gibt nur zu addieren.“

Interviewteilnehmerin zitiert Iris Radisch

Prinzipiell gibt es bereits viele Innovationen, welche die Bedürfnisse von bestimmten Zielgruppen adressieren. Diese haben jedoch bislang nur begrenzt Eingang in die Arbeitswelt gefunden oder sind wenig individualisiert. Hindernisse könnten mangelndes Interesse an den bzw. fehlende Kenntnisse der individuellen Bedürfnisse(n) der Arbeitnehmer_innen und spezifischen Zielgruppen sein. Zudem fehle es an Austausch zwischen den Unternehmen und Institutionen, wie eine HR-Expertin unterstrich: Innovative Lösungsansätze würden zwar oft organisationsintern umgesetzt, jedoch nicht an andere Unternehmen und Institutionen weitergegeben.



Innovationsziele und Veränderungsbedarfe für Organisationen:

- Modulare Angebote nach dem Baukastenprinzip
- Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle (siehe auch Seite 26)
- Steigerung der Kontrolle und Eigenverantwortung über die Organisation der Arbeits- und Lebenswelt
- Sichtbar machen von alternativen Lebenskonzepten und Kommunikation dieser
- Vorbildfunktion von Führungskräfte nutzen

Es besteht ein klarer Innovationsbedarf:

- Praktische Umsetzung von flexiblen (Teilzeit-) Arbeitsmodellen (inkl. Ab- und Aufstockung) sowie deren Akzeptanz und Inanspruchnahme. Lage, Zeit und Dauer der Arbeit sollten flexibel gestaltet werden können.
- Bedürfniskonforme, individuell gestaltete sowie selbst gewählte Arbeitsumgebung in der Organisation sowie flexibles Arbeiten von Zuhause oder unterwegs mit geringem administrativen Aufwand.
- Palette an Leistungsangeboten, deren Elemente individuell auf die_den Einzelne_n zugeschnitten werden können.
- Vertrauensbasierter, ergebnisorientierter Führungsstil zur Erhöhung von Autonomie und zur Förderung klarer Kommunikation.
- Transparentes Angebot von Fachwissen, Ressourcen sowie ein organisationsübergreifendes Wissensnetzwerk, um persönliche Selbstverwirklichung und Weiterbildung zu ermöglichen.

Herausforderungen und Innovationsbedarfe ... für spezifische Lebensbereiche

Mobilität



„Nur 15 Minuten zum Arbeitsort zu brauchen ist für mich Lebensqualität.“

Interviewteilnehmerin

Die meisten Befragten wünschen sich möglichst kurze Wege zwischen Wohn- und Arbeitsort, um keine unnötige Zeit auf der Strecke zu verlieren. In Bezug auf Dienstreisen gaben einzelne Interviewte an, dass sie sich, wegen schlechter Ernährung und wenig Bewegung, Gedanken um ihre Gesundheit und den Ausgleich zur Arbeit machen würden. Als Störfaktor wurde zudem schlechter Internetzugang gewertet, da dieser das effiziente Arbeiten unterwegs erschwere.

Behinderung



„Alle Dinge sollten von Anfang an barrierefrei gestaltet werden. Dann ist es auch kein zusätzlicher Aufwand.“

Interviewteilnehmer

Die Herausforderungen für Menschen mit Behinderung im Arbeitskontext seien vor allem in zwei Aspekten begründet, so ein Interviewteilnehmer: fehlendem Verständnis durch andere Personen und fehlender adäquater Ausstattung.

Von menschlicher Seite gäbe es oft Vorurteile und missverständliche Kommunikation, dabei wären die Hindernisse manchmal mit nur ein wenig Unterstützung durch Kolleg_innen und Führungskraft leicht zu überwinden.

Mit der richtigen Ausstattung (z. B. barrierefreie Softwarelösungen, Geräte und Räumlichkeiten, papierfreies Büro, Produkte, die den Kriterien des Universellen Designs¹ entsprechen) könnten Menschen mit Behinderung genauso effizient arbeiten wie andere.

„Barrierefreiheit ist unentbehrlich für 10 %, hilfreich für 40 % und komfortabel für 100 %.“

Interviewteilnehmer



„Wenn man Glück hat und einen Kita-Platz bekommt, geht es meist ganz gut. Der Wechsel zur Grundschule ist dann aber ein richtiges Problem. Da gehen dann viele in Teilzeit, weil es nicht anders geht.“

Interviewteilnehmerin

Als größte Herausforderung beurteilten die befragten Eltern übereinstimmend die Kinderbetreuung: Sowohl der Zugang, die Qualität und die flexible Verfügbarkeit seien hierbei kritisch. Besonders klar stellte sich der Bedarf an Betreuungslösungen für den Notfall sowie insgesamt längere und flexiblere Betreuungszeiten heraus. Auch die Qualität der Betreuung gilt es laut einiger Eltern zu verbessern:

„Ich würde gerne auf einen Teil meines Gehalts verzichten, wenn ich dafür wüsste, dass die Betreuung meiner Tochter qualitativ hochwertig ist.“

Interviewteilnehmer

Logistik wurde von einigen Befragten als zweite große Herausforderung identifiziert: Gerade bei der Suche nach Betreuungsplätzen und in der Begleitmobilität, insbesondere auf dem Land, wünschen sich viele Eltern bessere Lösungen durch Kommunen, Unternehmen, externe Anbieter oder den Zusammenschluss von Privatpersonen.

„Es ist einfach eine Phase, die ist anstrengend und hart – das ist nicht zu vermeiden.“

Interviewteilnehmer

Eltern möchten vor allem mit ihren individuellen Bedürfnissen wahrgenommen und angesprochen werden, wie Befragte mit Kindern angeben. Da die persönlichen und situationellen Herausforderungen stark abhängig von der Lebensphase und dem Gesundheitszustand des Kindes seien, sollte hier die Möglichkeit der kontinuier-

lichen Anpassung von Angeboten und Arbeitsmodellen zum Standard werden.

„Wichtigster Unterstützer ist für mich der Arbeitgeber.“

Interviewteilnehmerin

Dabei wünschten sie sich authentische Familienfreundlichkeit im Unternehmen bzw. in der Institution, die nicht nur aus Rekrutierungs- und Imagegründen zur Schau getragen wird.

„Es ist wichtig, mal zu zeigen, dass sich Familienfreundlichkeit und Profitabilität nicht ausschließen.“

Interviewteilnehmer

Zentrale Aspekte seien die Toleranz gegenüber direkter und indirekter Präsenz von Kindern im Unternehmen und die Akzeptanz von familienfreundlichen Maßnahmen über alle Hierarchien und Geschlechter hinweg. Besonders die spürbare Unterstützung durch das Management sei wichtig, so eine Interviewte. Denn damit formelle Unterstützung ihren positiven Effekt entfalten könne, sei zunächst informelle Unterstützung als Basis notwendig.

„Ich wünsche mir, dass ein echtes 50/50-[Betreuungs-]Modell für Eltern möglich ist.“

Interviewteilnehmerin

Für die Gleichberechtigung beider Elternteile in der Arbeitswelt scheint es bislang wenig Lösungen zu geben: Notwendig wären sowohl eine geschlechtsneutrale Behandlung in der Organisation als auch politische Maßnahmen zur Förderung von Gleichberechtigung sowie eine gesellschaftliche Stärkung der Rolle des Mannes in der Familie, wie ein Vater im Interview erörtert.

Pflege



„Viele wissen ja gar nicht, dass man Pflege nicht mal eben von heute auf morgen erledigt. Das ist zumindest nicht immer nur eine Übergangsphase von ein, zwei Jahren, während der man im Beruf halt kürzertritt. Das sind zum Teil zehn, zwanzig Jahre.“

Interviewteilnehmerin

Für Arbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen stellen die fehlende Anerkennung von Pflegearbeit in der Gesellschaft und dem Unternehmen bzw. der Institution ein großes Hindernis dar, wie die Ergebnisse unserer Recherche und die Aussagen einzelner Befragter zeigen. Im Gegensatz zu Kindern würde die Pflege Angehöriger immer noch vornehmlich als ein privates Thema, zum Teil sogar als Tabuthema, betrachtet werden. Erreichbarkeit während der Arbeit und ein pflegesensitiver Arbeitsplatz wären aber auch hier essenziell für eine gute Vereinbarung von Pflegearbeit und Beruf. Insbesondere für Menschen, die selbst spät Kinder bekommen haben, kann die Kleinkindzeit mit der Pflege der eigenen Eltern zusammenfallen und zu einer Doppelbelastung führen.

„Wenn ich mich dann nicht nur mit dem Stress und der Anstrengung der eigentlichen Pflege befassen muss, sondern auch noch durch diesen Wirrwarr an Angeboten der Pflegeversicherung und anderen Einrichtungen schlagen muss, das treibt mich dann echt in die Verzweiflung.“

Interviewteilnehmerin

Hinzu kommen laut der Befragten Herausforderungen im Zugang zu Informationen und Beratung für Pflegende und Pflegebedürftige (z. B. zu Unterstützungsmöglichkeiten von Staat und Organisation, Struktur des Pflegesystems) sowie ein großer bürokratischer Aufwand (z. B. Beantragung von Pflegegeld, Vormundschaft oder Plätzen in Pflegeeinrichtungen). Nicht zu unterschätzen sei auch die finanzielle Belastung (z. B. für Begleitmobilität, technische Hilfsmittel, Einrichtung oder notwendige Umbauten).

„Keiner versteht das, bis er selbst in dieser Situation war. Das ist nicht nur physisch, sondern auch mental und emotional extrem erschöpfend.“

Interviewteilnehmer

Einzelne Interviewte schildern zudem eine enorme psychische Belastung durch die persönliche Pflege von nahen Angehörigen. Sie wünschen sich mehr persönliche Auszeiten und fordern eine bessere Vernetzung mit Personen in ähnlichen Situationen, um theoretische und praktische Erfahrungen in der häuslichen Pflege zu teilen.

„Ich habe einen Freund, der war recht erfolgreicher Triathlet und von dem weiß ich, dass er Zeitprobleme hatte, als er fest angefangen hat zu arbeiten. Letztendlich steht eine 40-Stunden-Woche einem, der für einen Kader trainiert, im Weg.“

Interviewteilnehmerin

Trotz herausragender Kompetenzen in Bereichen wie Teamgeist, Ehrgeiz, Disziplin oder Umgang mit Druck, sei es für viele Sportler_innen schwierig, eine Arbeitsstelle zu finden, die sich mit dem zeitintensiven Training unter der Woche sowie Abwesenheit aufgrund von Trainingslagern und Wettkämpfen vereinbaren ließe, so ein ehemaliger Hochleistungssportler im Interview. Am wichtigsten seien, neben einem individuell gestalteten, flexiblen Arbeitsmodell, klare Kommunikation mit und Verständnis für das persönliche Lebensmodell von den unmittelbaren Kolleg_innen.

„Kollegen haben schnell den Eindruck, dass man eine Sonderbehandlung bekommt, wenn man für das Trainingslager längere Zeit aussetzt. Dann kommt der Neidfaktor ins Spiel. Deshalb sind Kommunikation und Organisation ganz zentrale Faktoren, um Akzeptanz für das eigene Lebensmodell zu bekommen.“

Interviewteilnehmer

Sport



Haustiere



„Mein Traum wäre, meinen Hund mit ins Büro zu nehmen. Ich bin sicher, das würde auch der Arbeitsatmosphäre dort guttun.“

Interviewteilnehmerin

Befragte mit Haustieren sahen sich insbesondere mit der Herausforderung konfrontiert, passende Betreuungsmöglichkeiten für ihre Schützlinge zu finden, während sie selbst bei der Arbeit sind: Der Bedarf reichte dabei von der Vermittlung des_der Hundesitter_in oder gut erreichbaren Pferdestalls bis zum Verständnis für flexibles Arbeiten in Not- und Krankheitsfällen. Eine Betroffene äußerte den Wunsch, das Haustier mit an den Arbeitsplatz zu bringen, um so gleichzeitig die Betreuung und Versorgung zu erleichtern sowie um persönlichen Ausgleich zu schaffen.

1 Internationales Design-Prinzip, das darauf ausgerichtet ist, Objekte und Umgebungen so zu gestalten, dass sie für möglichst alle Menschen ohne weitere Anpassung oder zusätzliche Hilfsmittel nutzbar sind.

Innovative Lösungen zur Vereinbarkeit von Leben und Arbeit

Wie können diese vielfältigen Herausforderungen adressiert werden?

Für die Studie haben wir weltweit nach kreativen Lösungen recherchiert sowie über einen Teilnahmeaufruf und Interviews innovative Ideen erfragt. Diese Lösungen haben wir aufbereitet, kondensiert und zum Teil ergänzt. Die einzelnen Ideen, Innovationen und Konzepte sind gebündelt im digitalen Anhang dieser Publikation aufgeführt. Einige dieser Lösungen werden im Folgenden beispielhaft in die integrierten Lösungskonzepte und die kurz-, mittel- und langfristig umsetzbaren Maßnahmen einbezogen. Sie sollen als Anregung und Gedankenanstoß dienen, um weiterzudenken und individuelle, passgenaue Lösungen zu gestalten und zu entwickeln.

Die identifizierten Lösungen sind ebenso vielfältig wie die beschriebenen Herausforderungen: manche sind Zukunftsvisionen von Individuen, andere kommerzielle Geschäftsmodelle, manche bereits umgesetzte organisationale Maßnahmen und wieder andere staatliche Unterstützungsmöglichkeiten. Manche sind breite Lösungsansätze, von denen fast alle profitieren können, andere sind sehr spezifisch und stellen eine Lösung für ein ganz bestimmtes Problem dar.

Hieraus ergeben sich Ideen für integrierte Lösungskonzepte, in denen die verschiedenen Lösungen und Ideen gezielt kombiniert werden können, um eine Arbeitswelt zu schaffen, die den vielfältigen Bedarfen gerecht werden kann.

Integrierte Lösungskonzepte – verschiedene innovative Lösungen und Ideen werden kombiniert

Lange Wege zwischen Wohnort, Arbeitsort und Dienstleister_innen, wenig Flexibilität und fehlende Vernetzung von Arbeit und privaten Verpflichtungen sind aktuell für die meisten Arbeitnehmer_innen aufreibende Störfaktoren. Aus diesem Grund haben wir die räumliche Organisation als zentralen Ansatzpunkt für integrierte Lösungskonzepte für die Vereinbarkeit von Leben- und Arbeitswelt gewählt. Hierbei kristallisierten sich drei Organisationsformen heraus, die es ermöglichen, zeitliche und inhaltliche Synergien zu schaffen.

Hinweis

Die hier aufgeführten sowie weitere Ideen und Innovationen finden Sie im digitalen Anhang: den Ideenkarten. Diese können Sie unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/mediathek/publikationen/> herunterladen oder unter info@charta-der-vielfalt.de anfordern. Die entsprechende Ideenkarte finden Sie unter der angegebenen Nummer bspw. 1 24h - Kita.

Organisation innerhalb und um das Unternehmen

In diesem Modell wird das Unternehmen bzw. die Institution zum Zentrum von Arbeit und Leben: Arbeitsplatz, Dienstleister_innen, Freizeitaktivitäten und private Projekte finden ihren Raum innerhalb bzw. in nächster Nähe des Unternehmens oder der Institution. Mitarbeitende erhalten Angebote zur Erfüllung privater Verantwortlichkeiten sowie zur Aufrechterhaltung einer gesunden Work-Life-Balance gebündelt am Arbeitsort. Diese werden im Sinne eines Leistungskonzepts, das über Gehalt und Versicherungsleistungen hinausgeht, als Service zur Verfügung gestellt, um eine optimale Arbeitsleistung zu ermöglichen. Die notwendigerweise zurückzulegende Strecke reduziert sich auf den Anfahrtsweg zur Arbeit. Auf diese Weise wird das Privatleben in die Infrastruktur des Unternehmens integriert. Diese Organisationsform hat das Potenzial, nicht nur die Vereinbarkeitsproblematik zu lösen, sondern zudem die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Institution zu stärken.

Lösungselemente innerhalb und um das Unternehmen

Dienstleistungsplattform

Über eine Plattform können Mitarbeiter_innen personennahe Dienstleistungen (z. B. Babysitter, Handwerkerin, Putzkraft, Rasenmähen, usw.) in Auftrag geben. Hierbei müssen sie sich weder um die Auswahl und Kommunikation, noch um die Abwicklung der Dienstleistung kümmern. Der große Aufwand für Recherche, Qualitätsbeurteilung und Administration entfällt für die Mitarbeitenden. Das Unternehmen kooperiert hierfür mit bereits geprüften externen Dienstleister_innen und übernimmt den Organisationsaufwand.

→ [86](#) Plattform für Haushaltsdienstleistungen

Ansprechpersonen zur (sozialen) Unterstützung

Für eine bestimmte Anzahl an Arbeitnehmer_innen gibt es eine Ansprechperson, an die sie sich vertraulich wenden können, um themenspezifisch Informationen zu Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. zu den Themen Pflege, Kinder, Gesundheit, psychische Belastung) sowie niederschweligen Zugang zu internen und externen Services zu erhalten.

Alternativ kann es Mitarbeiter_innen geben, die sich zum Beispiel als Pflegeberater_in schulen lassen und dann als themenspezifische Ansprechperson zur Seite stehen.

Freizeit- und Gesundheitsangebote im Unternehmen

Maßnahmen und Angebote zur Verbesserung von Ernährung und Bewegung sowie Erholung und Freizeit werden in den Arbeitsalltag integriert. So gibt es beispielsweise Sport- und Entspannungskurse, Kochworkshops für gesundes Essen oder kulturelle Events während der Mittagspause oder am Abend. Zudem werden der Raum und die Kommunikationskanäle für gemeinsame Aktivitäten geschaffen: Von Hobby- und Interessensgruppen über gemeinsames Kochen in der Teamküche bis hin zu Angeboten für alleinstehende Mitarbeiter_innen (z. B. Speed-Dating, Partnerschaftsplattformen, Mittagspausendates) kann bei Bedarf und Interesse alles organisiert werden.

→ [42](#) Bewegter Arbeitsplatz

→ [46](#) Aktive Mittagspause

→ [49](#) Interaktive Mittagspause

→ [51](#) Stand Up!

→ [54](#) Corporate Volunteering

→ [56](#) Meditationsbus

→ [57](#) Plattform für ganzheitliche Gesundheitsförderung

Organisationseigene_r Kinderbetreuer_in

Diese_r kann flexibel auf mehrere Eltern aufgeteilt werden, um optimal an die individuelle Situation (Alter des Kindes, besondere Erfordernisse des Berufs der Eltern wie Dienstreisen, Schichtdienst etc.) und den Bedarf (Zeit, Dauer, Intensität) angepasst zu werden. Durch die Anbindung an das Unternehmen bzw. die Institution wird gleichzeitig eine langfristige Perspektive für die Betreuungsperson geschaffen.

→ [7](#) Dienstreise mit Kind

Sharing-Plattform

Innerhalb des Unternehmens bzw. der Institution wird ein Forum für Arbeitnehmer_innen bereitgestellt, über das sich die Beschäftigten austauschen (z. B. in Bezug auf Pflege, Kinder, Freizeit, Urlaub, Gesundheit etc.), Objekte teilen und ausleihen können (z. B. Autos, Sport-, Unterhaltungs- und Urlaubsausrüstung, Haustiere).

Infrastruktur für eigene Projekte und Selbstverwirklichung

Angestellte erhalten in der Organisation die notwendige Infrastruktur, um eigene – arbeitsbezogene sowie unabhängige – Projekte umzusetzen. Diese umfasst beispielsweise Arbeitsräume, Netzwerke, Informationen (z. B. zum Thema Gründung) und Ressourcen (z. B. Software, Geräte, Materialien, aber auch finanzielle Unterstützung). Zudem kann eine

Ideen-Box: Life-Work-App

Zur Bekanntmachung, Organisation und Integration der verschiedenen Lösungsangebote bietet sich eine digitale Plattform an: Über eine Life-Work-App können sich Mitarbeiter_innen beispielsweise zu den Themen Mobilität, Freizeit, Kinder, Haushalt, Pflege, Gesundheit, Finanzen und Wohnen informieren, mit anderen Nutzer_innen austauschen und Angebote für Betreuung, haushaltsnahe Dienstleistungen, Freizeit, Gesundheit u. v. m. in Anspruch nehmen, organisieren oder buchen.

Die diversen Angebote werden so miteinander vernetzt und die digitale Infrastruktur kann von einem Zusammenschluss an Organisationen gemeinsam genutzt werden, um Synergieeffekte zu erzeugen. So kann die Work-Life-App auch von kleineren Organisationen genutzt werden, die über geringere Kapazitäten und Möglichkeiten als große Unternehmen und Konzerne verfügen, da sie beispielsweise von mehreren Unternehmen und Institutionen gemeinsam unterhalten wird. Alternativ können sich kleine Unternehmen an die etablierten Strukturen größerer Unternehmen oder externer Anbieter_innen anschließen.

Freistellung für einen bestimmten Prozentsatz der Arbeitszeit beantragt werden, um arbeitsbezogene Ideen zu entwickeln und umzusetzen, oder eine Umstellung auf Teilzeit, um Gründungsideen zur Reife zu bringen oder den Übergang zur Selbstständigkeit zu ermöglichen. Auch organisationsinterne Praktika und Schnuppertage können neue Perspektiven schaffen und die Kreativität fördern.

→ [62 Internes Praktikum](#)

Lange Kita-Öffnungszeiten für Mitarbeiter_innen im Schichtdienst

Um berufstätigen Eltern im Schichtdienst ihre Arbeit überhaupt erst zu ermöglichen, hat die Kindertagesstätte zwischen 5.30 und 21.30 Uhr an 365 Tagen im Jahr geöffnet – ein entscheidender Vorteil in der Rekrutierung und Bindung von Angestellten. Nicht nur Kleinstkinder werden in der Krippe betreut, sondern auch Kindergartenkinder sowie Schulkinder in der Hausaufgabenbetreuung. Dies erfordert eine besondere räumliche und organisatorische Gestaltung, da die Kinder zum Teil so neben Wachzeiten auch Schlafenszeiten in der Kita verbringen.

→ [1 24h - Kita](#)

Integration von Haushaltserledigungen und -tätigkeiten

Mitarbeiter_innen können Haushaltserledigungen vor Ort im Unternehmen bzw. in der Institution erledigen. Beispiele sind:

→ Wäscheservice: Mitarbeiter_innen geben ihre Wäsche an einer Sammelstelle in der Organisation ab und holen sie zwei Tage später frisch gewaschen und gebügelt wieder ab.

→ Für Einkäufe kann ein organisationsinterner Supermarkt oder die nötige Infrastruktur für die Lieferung von Onlinebestellungen (z. B. Kühlräume für Lebensmittel, Stauraum für Pakete oder Biokisten) zur Verfügung gestellt werden.

→ [64 Lebensmittel-Einkauf](#)

→ [66 Reminder-Service](#)

→ [67 Dinner-to-go](#)

→ [71 Wäscheservice](#)

Organisation um den Wohnort

Denkt man den Wohnort mit Ansprüchen und Bedürfnissen neu, ergeben sich viele Möglichkeiten, Privatleben und Arbeitswelt besser zu vereinbaren – von kleinen Verbesserungen wie einem guten Homeoffice-Arbeitsplatz bis hin zu innovativen Wohnsiedlungssystemen.

Im Modell der integrierten Wohnsiedlungssysteme lassen sich alle privaten Verantwortlichkeiten über angebundene Dienstleister_innen direkt vor der Haustür erledigen. Gearbeitet wird entweder im gut ausgestatteten Homeoffice oder vor Ort in der Organisation. Synergien durch neue Wohnraumkonzepte ermöglichen das Teilen von Räumen und Ausstattung (z. B. Küche, Spielzimmer, Fitnessräume, Gästezimmer, Garten usw.) und Dienstleistungen (z. B. Kinderbetreuung, Wohnungsreinigung, Wäscheservice, Lebensmittellieferung usw.) zur Bereicherung und Flexibilisierung aller Bewohner_innen.

→ [72](#) Clusterwohnungen

Lösungselemente um den Wohnort

Homeoffice-Paket

Ein gutes Homeoffice benötigt neben dem Computer weitere Ausstattungs- und Einrichtungsgegenstände, um die den Arbeitenden vollumfänglich bei der Arbeit zu unterstützen. Dies kann der die Arbeitgeber_in mit Homeoffice-Paketen fördern, die alle notwendigen Materialien beinhalten.

→ [88](#) Homeoffice-Paket

Personennahe Dienstleistungen zum Teilen

Im Wohnungsumfeld der Arbeitenden angesiedelte Dienstleister_innen schaffen einen ungemeinen Mehrwert für Arbeits- und Privatleben durch die Reduktion von Fahrzeit. Das Teilen von unweit entfernten Handwerker_innen, Reinigungskräften oder Kinderbetreuungsangeboten durch die Wohnsiedlungsbewohner_innen verbessert die Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten durch die weniger aufwändige Organisation und bessere Kosteneffizienz. Beispielsweise können sich mehrere Familien eine_n Babysitter_in oder eine Reinigungskraft teilen und gemeinsame Bestellungen beim Lebensmittellieferservice aufgeben.

Flexibler Wohnraum

Zimmer, die flexibel angemietet werden können, vervielfältigen Möglichkeiten, die zur besseren Vereinbarkeit wahrgenommen werden können. Beispielsweise können einzelne Gästezimmer angemietet werden, um Großeltern unterzubringen, welche die Betreuung des Nachwuchses zeitweise übernehmen. Auch bei Familienzuwachs kann der private Wohnraum kurzfristig erweitert werden, ohne dass ein Umzug notwendig ist.

Mehrgenerationen-Haus

Das Zusammenkommen verschiedener Generationen innerhalb eines Hauses ermöglicht es Menschen in unterschiedlichen Lebensstadien, miteinander zu interagieren. So können Senior_innen mit eingebunden werden, um Pakete entgegenzunehmen oder Kinder zu beaufsichtigen, während jüngere Menschen den schweren Einkauf übernehmen oder bei Arztbesuchen begleiten.

Kochen nach eigenen Rezepten

Die eigenen Gerichte sind für viele Menschen ein Stück Lebensqualität (im Gegensatz zu in Großküchen produzierten Cafeteria-Mahlzeiten). Durch Haushaltshilfen oder Mittagspausen im Homeoffice mit Zeit zum Kochen eigener Mahlzeiten kann diese Qualität zurückgegeben werden.

→ [70](#) Kochen nach eigenen Rezepten

Modulare Dienstleistungen in der Wohnform

Wenn Wohnen nicht nur als Wohnraum, sondern in Kombination mit Serviceleistungen betrachtet wird (fully serviced living), eröffnen sich neue Wege, die Vereinbarkeit zu erhöhen: Das modulare Buchen zentral über die Hausverwaltung organisierter Dienstleistungen wie Putzen, Abwaschen, Wäsche waschen oder Einkaufen kann eine Entlastung und Entspannung darstellen.

→ [78](#) Fully Serviced Living

Organisation im Rahmen von Hubs

Ein Hub (engl. Knotenpunkt, Zentrum) ist ein Arbeits- und Begegnungsort, der für mobile Nutzer_innen mehr bietet als nur flexibel buchbare Schreibtischarbeitsplätze und Services wie die Entgegennahme von Anrufen und Post. Privat- und Arbeitsleben werden dadurch vereint, dass auch Raum für private Anliegen angeboten wird (z. B. Kinderbetreuung, Café, Kantine, Freizeitgestaltung, Dienstleistungen, Sport). So entsteht eine lebendige, vernetzte Gemeinschaft aus Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Kompetenzen.

Statt zum Unternehmen zu pendeln oder im Homeoffice zu arbeiten, finden Nutzer_innen hier an einem gut angebundenen Ort zentral und gebündelt möglichst alles, was sie zur Organisation ihres privaten und beruflichen Lebens brauchen.

Lösungselemente im Hub

Offener Coworking Space

Coworking Space können von mehreren Organisationen und Selbstständigen zeitgleich genutzt werden. Auch größere Organisationen können einzelne Arbeitsplätze oder Büroräume für ihre Mitarbeiter_innen mit flexiblen Arbeitsmodellen anmieten. Sie ermöglichen eine Erweiterung und Pflege von Netzwerken in entspannter Arbeitsatmosphäre, die den Austausch von Ideen, Ratschlägen und Leistungen zwischen unterschiedlichen beruflichen Disziplinen anregt und damit einhergehend die Kreativität fördert. Menschen, die sonst im Homeoffice arbeiten, finden hier sozialen Kontakt, Abwechslung und Abstand von Zuhause. Zur Verbesserung des Austauschs untereinander gibt es regelmäßige Veranstaltungen, wie gemeinsame Mittagessen oder sportliche Events.

Innovative Räume für verschiedene Zwecke

Ein Hub kann mit verschiedenen Räumen ausgestattet werden, um Nutzer_innen die optimale Arbeitsumgebung sowie Raum für Freizeit und Entspannung zwischendurch zu bieten. Mögliche Räume sind: Ruheräume, Networking-Räume,

Räume für konzentriertes Arbeiten, formelle und informelle Meeting- und Teamarbeitsräume, kreative Freiräume, Naturräume, Sporträume, Outdoor-Arbeitsbereiche, repräsentative Räume für Kund_innengespräche und viele mehr.

→ [77](#) Creative Spaces

→ [84](#) PITCH - Gebäude

Kinderbetreuung im Hub 1: Kindertagesstätte

Eine Kindertagesstätte im Hub ermöglicht dort arbeitenden Eltern Synergieeffekte beim Weg zur Arbeit, da die Kinder nicht zusätzlich noch zu einer anderen Betreuungsstätte gebracht werden müssen. Zudem ist es so möglich, die Kinder in der Mittagspause zu sehen sowie im Krankheitsfall oder bei anderen Problemen schnell beim Kind zu sein.

Kinderbetreuung im Hub 2: Eltern-Kind-Büro

Im Eltern-Kind-Büro unterstützen ausgebildete Fachkräfte Eltern bei der Betreuung und beschäftigen die Kinder. Eltern und Kinder sind „in Reichweite“ und Eltern können untereinander Kontakte knüpfen. Neben gemeinsamen Räumen, die mit Spielzeugen und Versorgungsmaterialien ausgestattet sind, gibt es auch nahegelegene separate Arbeitsräume, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen.

→ [3](#) Coworking Space für Eltern & Kind

Günstigere Preise für Wohnungen und Büros

Dadurch, dass Hubs auch außerhalb der Städte liegen können, ist es möglich, Wohnungs- und Büroflächen günstig anzumieten, was sowohl den Mitarbeiter_innen als auch den Organisationen zugutekommt und der Urbanisierung als gesellschaftlichem Problem entgegenwirkt.

Für die Zentren bietet sich eine gut erreichbare Lage an, beispielsweise angebunden an das öffentliche Verkehrsnetz oder Autobahnen, um die Vorteile eines Hubs bestmöglich zu nutzen.

Dienstleistungen und Einkaufsmöglichkeiten

Ein Hub bietet sich als Zentrum für weitere Dienstleistungen an (z. B. ärztliches Fachpersonal, Friseur_in, Freizeit- und Sportangebote, Einkaufsmöglichkeiten), um so zusätzliche Wege für Mitarbeiter_innen zu reduzieren.

Innovative Lösungen – Maßnahmen zur kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzung

Die im Folgenden vorgestellten innovativen Lösungsmaßnahmen wurden anhand der zeitlichen Perspektive, inwiefern sie kurz-, mittel- oder langfristig umsetzbar sind, unterteilt. Die Bewertung dient der Orientierung – im Arbeitsalltag können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

Kurzfristig umsetzbare Lösungen

Frei buchbarer Raum für verschiedene Zielgruppen

Der Raum kann von Individuen oder Gruppen zu verschiedenen Zwecken online gebucht werden. Zwecke sind beispielsweise Entspannungsübungen oder Yoga, Gebete und religiöse Praktiken oder das Stillen von Säuglingen.

Fahrdienst für Angehörige von Mitarbeiter_innen

Ein unabhängiges Unternehmen bietet Begleitung und Betreuung von Kindern, Senior_innen und Menschen mit Behinderungen an. Dies kann je nach Wunsch entweder über die Beförderung per Taxi, über öffentliche Verkehrsmittel oder sogar zu Fuß erfolgen. Kinder können so zum Sport- und Musikunterricht befördert oder aus den Betreuungseinrichtungen abgeholt werden. Pflegebedürftige können beim Praxisbesuch oder Einkauf unterstützt werden. Über feste Bezugspersonen und längerfristige Bindung wird Vertrauen aufgebaut.

→ [10](#) Kinder-Fahrservice

→ [13](#) Care Driver

Monthly Best Practices mit echten Vorbildern

Zum Austausch über konkrete Herausforderungen und kreative, individuelle Lösungen werden organisationsinterne und organisationsübergreifende Netzwerke für verschiedene Zielgruppen geschaffen (z. B. für Frauen, Väter, Pflegende, etc.). Die Teilnehmenden treffen sich bei regelmäßigen Veranstaltungen, auf denen die Vernetzung angeregt wird sowie besonders innovative oder nützliche Beispiele vorgestellt werden. Die Anwender_innen dieser originellen Beispiele, die Herausforderungen auf besondere Weise meistern oder in besonderem Maße von einem Thema begeistert sind,

können auf diese Weise mit ihren Erfahrungsberichten eine breitere Zielgruppe über ihre unmittelbaren Kontakte hinaus erreichen.

Innovatives Gesundheitsmanagement auf Dienstreisen

A Für eine bessere Ernährung unterwegs können in Hotels Kochmöglichkeiten angeboten werden, in welchen sich die Mitarbeiter_innen mit selbst zubereiteten, gesunden Mahlzeiten aus individuellen Lebensmittelpaketen und transportablen Küchensets versorgen, die von der Organisation für jede Reise zur Verfügung gestellt werden.

B Um unterwegs fit zu bleiben, kann die Zeit im Zug oder am Flughafen genutzt werden, um Sport zu machen (z. B. über Sport-Abteile im ICE, Fitnessstudios im Flughafen-gebäude).

Originelle Formate für mehr Bewusstsein und Wertschätzung

Um Aufmerksamkeit und Akzeptanz für verschiedene Themen (z. B. Pflege, Familie, Behinderung, Krankheit) zu fördern, gibt es verschiedene, innovative Wege: einerseits über Veranstaltungen wie den CareSlam (Mischung aus Poetry-Slam und ScienceSlam zum Thema Pflege) oder Talks, andererseits über organisationsinterne Installationen wie Plakatausstellungen, Unternehmensblogs oder Social-Media-Kanäle und -Aktionen. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt: Auch ein eigens komponiertes Lied der Firmenband oder eine Fotowand kann das Bewusstsein und darüber den Zusammenhalt stärken.

→ [29](#) CareSlam

→ [34](#) Pflege-Song

Mittelfristig umsetzbare Lösungen

Vereinbarkeitsbeirat

Ein Zusammenschluss aus Betriebsrat, Personalabteilung, Mitarbeiter_innennetzwerken und externen Fachleuten trifft sich mehrmals im Jahr, um Anregungen zu sammeln, Befragungen der Mitarbeitenden auszuwerten, den Erfolg bestimmter Maßnahmen zu messen und zukünftige Trends zu erkennen. Regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden dienen zur Ermittlung von Bedürfnissen und (Innovations-) Bedarf sowie der Attraktivität von Leistungsangeboten. Dies soll dabei unterstützen, Entscheidungen in Bezug auf die Implementierung oder Anpassung dieser zu treffen.

Ideen-Box: Das Angestelltenverhältnis neu denken

Als Anregung zur Gestaltung neuer Arbeitsmodelle kann das Angestelltenverhältnis neu gedacht und die Selbstständigkeit der Angestellten in den Fokus gerückt werden. Als Zukunftsvision ist vorstellbar, dass Arbeitnehmer_innen in weitgehender Eigenverantwortung arbeiten. Damit würde eine Verknüpfung aus Selbstständigkeit und Angestelltenverhältnis entstehen, in der optimalerweise die Vorteile beider Modelle zum Tragen kommen. Dies würde zum Beispiel bedeuten, dass das Individuum Arbeitszeit und -ort sowie Urlaubszeit und -dauer weitgehend frei wählen kann und gleichzeitig einen geringeren Aufwand durch administrative Aufgaben sowie eine höhere Arbeitssicherheit und professionelle Infrastruktur genießt als in der tatsächlichen Selbstständigkeit. Essenziell ist in diesem Fall selbstverständlich eine detaillierte Kommunikation von Bedarfen auf beiden Seiten sowie eine präzise Zielvereinbarung.

Teilzeitmodelle niederschwellig ausprobieren

Insbesondere für Männer kann es wichtig sein, dass sie ohne Risiko die Möglichkeiten und Schwierigkeiten einer Teilzeitbeschäftigung ausprobieren können. Formate, die es Arbeitnehmer_innen erlauben, zum Beispiel für ein oder zwei Monate die Teilzeit zu beschnuppern mit Garantie auf anschließende Rückkehr zur Vollzeit, falls die Teilzeit nicht zusagt, können einen echten Perspektivwechsel schaffen.

→ [75](#) Teilzeit auf Probe

Unterstützung in besonderen Situationen

Zur Unterstützung von Mitarbeiter_innen in besonderen Situationen werden Werksstudierende eingesetzt. Beispielsweise bekommen Eltern in Führungspositionen zusätzlich einen Werksstudierenden zur Seite gestellt oder Menschen mit Behinderung werden auf Dienstreise von einem_einer Werksstudierenden begleitet.

→ [7](#) Dienstreise mit Kind

Kooperation mit Pflegeeinrichtung

Analog zur Reservierung von Belegplätzen in Krippen oder Kitas, gehen Unternehmen und Institutionen Kooperationen mit Pflegeeinrichtungen ein. Die so für die pflegebedürftigen Angehörigen von Mitarbeiter_innen reservierten Plätze ermöglichen eine schnelle Lösung von überraschenden und akuten Pflegefällen sowie Kurzzeitpflege, während die pflegenden Mitarbeiter_innen auf Dienstreise oder im wohlverdienten Urlaub sind.

→ [33](#) Urlaub trotz Pflege

→ [27](#) Plätze in Senioreneinrichtung

Tagesbetreuung mit 24h-Rufbereitschaft

Flexibel buchbare Tagesbetreuung (die z. B. für Nachwuchsführungskräfte zu Verfügung steht), der auch kurzfristig Bescheid gegeben werden kann, auch dann, wenn eine Betreuung über Nacht notwendig wird.

→ [1](#) 24h - Kita

Langfristig umsetzbare Lösungen

Teilzeit als Urlaub

Teilzeit kann auf verschiedene Arten gestaltet werden, um individuelle Bedürfnisse zu erfüllen: Neben klassischen Teilzeitmodellen kann diese beispielsweise auch im Sinne einer erhöhten Anzahl von Urlaubstagen umgesetzt werden: Statt einer wöchentlichen Arbeitszeit von 80 % kann der_ die Mitarbeiter_in z. B. über 12 zusätzliche Urlaubstage pro Quartal verfügen. Alternativ kann die Arbeitszeit gebündelt auf einen zusammenhängenden Zeitraum bezogen werden (z. B. der_ die Mitarbeitende arbeitet neun Monate im Jahr Vollzeit und ist in den übrigen drei Monaten freigestellt).

Lebenszeitorientierte Arbeitsmodelle

Über Lebensarbeitszeitkonten ist es möglich, das eigene Arbeitsmodell in Unternehmen und Institutionen an die aktuelle persönliche Situation anzupassen: In jungen Jahren kann beispielsweise mehr gearbeitet werden, um in der Familiengründungsphase oder für die Pflege Angehöriger in Teilzeit zu gehen, sich im Rahmen eines Sabbaticals eine Auszeit zu gönnen oder früher in Altersteilzeit oder Ruhestand zu gehen. Auch Teile des Gehalts und Boni können gegen Zeit auf dem Konto eingetauscht werden.

Flexible Projektarbeit, feste Verwaltungsarbeit

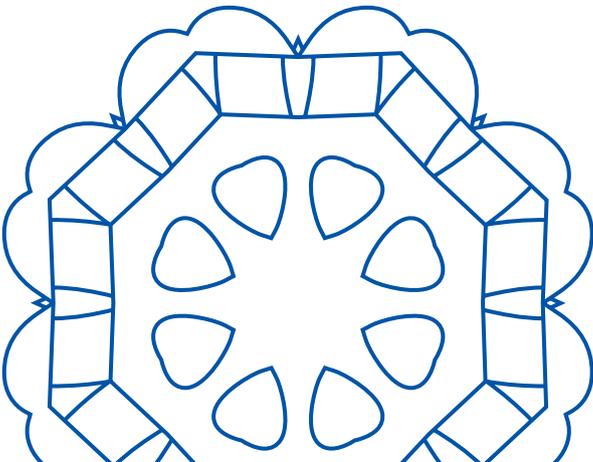
Eine Möglichkeit, flexibles Arbeiten für Unternehmen und Institutionen besser plan- und umsetzbar zu gestalten, wäre es, bei geeigneten Tätigkeiten den wissensbasierten Anteil an Verwaltungsaufgaben als festes und unflexibles Arbeitsvolumen zu verstehen, während der Anteil an Projektarbeit verhandelbar ist. Beispielsweise wird eine feste Arbeitszeit von mind. 30 % für administrative Aufgaben vereinbart, die durch eine bis zu 70 % flexibel verhandelbare Arbeitszeit für Projektarbeit ergänzt wird. Über Zielvereinbarungsgespräche für die nächsten 3-6 Monaten wird ermittelt, wie groß einerseits der aktuelle Arbeitsbedarf und andererseits die Kapazität und die privaten Rahmenbedingungen des_ der Mitarbeitenden sind, sodass ggf. die Vereinbarungen zu Arbeitszeit und -ort angepasst werden können. Dies gibt Unternehmen und Institutionen Planungssicherheit und dem_ der Mitarbeiter_in die Option, verhältnismäßig flexibel und unkompliziert die Arbeitszeit aufzustocken bzw. zu reduzieren.

Parallele Tätigkeiten zum Ausgleich

Um einen Ausgleich zum Bürojob zu schaffen, können Arbeitsmodelle erschaffen werden, die Arbeit in verschiedenen Bereichen innerhalb einer Organisation vereinen (z. B. pro Woche vier Tage Büroarbeit aufgelockert durch einen Tag im Tätigkeitsbereich mit intensivem Menschenkontakt, wie beispielsweise Fitnesstrainer_in für die Kolleg_innen). Auf diese Weise können eigene Ziele und Aufgaben gesetzt werden, die sich an der intrinsischen Motivation, Hobbys und individuellen Bedürfnissen orientieren.

Organisationseigene Hubs

Organisationseigene Hubs (z. B. auf dem Land) ermöglichen Angestellten in geringerer Entfernung zu ihrem Wohnort zu arbeiten, falls der Institutions- bzw. Unternehmenscampus weit entfernt ist. Wenn mehrere Hubs in der Nähe sind, kann der_ die Mitarbeiter_in flexibel selbst wählen, welchen er_ sie nutzt (z. B. falls sich dies praktisch mit privaten Terminen verbinden lässt). Durch eine günstige Platzierung der Räumlichkeiten können zeitintensives Pendeln und die Ausgaben für hohe Büromieten in Großstädten reduziert werden.



Hinweis

Die hier aufgeführten sowie weitere Ideen und Innovationen finden Sie im digitalen Anhang: den Ideenkarten. Diese können Sie unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/> herunterladen oder unter info@charta-der-vielfalt.de anfordern. Die entsprechende Ideenkarte finden Sie unter der angegebenen Nummer bspw. [1](#) 24h - Kita.

Info-Box: Welche Benefits für Mitarbeitende sind für Top-Studierende attraktiv?

Befragt wurden 101 Top-Talente¹ zu ihren Präferenzen bezüglich innovativer freiwilliger Zusatzleistungen des_der Arbeitgeber_in (Benefits für Mitarbeitende).

Top 5 der innovativen Benefits für Mitarbeitende

Unterstützung für Freizeitaktivitäten:

Mitarbeiter_innen können zwei voll bezahlte zusätzliche Urlaubstage erhalten, um einem Hobby oder ihrer Lieblings-Outdoor-Aktivität nachgehen zu können.

→ [58](#) Yay Days

Wohnungsreinigung & haushaltsnahe Dienstleistungen:

Professionelle Wohnungsreinigung für Wohnungen der Mitarbeiter_innen sowie Dienstleistungen (z. B. Einkauf von Lebensmitteln) im Bereich des Haushalts.

→ [63](#) Reinigungsservice

→ [64](#) Lebensmittel-Einkauf

Team-Urlaub:

Gesamte Firma fliegt oder fährt eine Woche zu einem gemeinsamen Reiseziel, im Fokus liegen dabei Teambuilding und Ausgleich vom Arbeitsalltag.

→ [50](#) Unternehmensurlaub

Arbeiten in der Natur:

Büroeinrichtung, die den Eindruck erweckt, in der Natur zu arbeiten (z. B. Bäume, Pflanzen, Bach).

→ [73](#) Arbeiten in der Natur

→ [44](#) Büro als Regenerationsraum

Organisations-Babysitter_in:

Von Unternehmen bzw. Institution angestellte Kindertagesbetreuung, die bei Krankheiten oder arbeitsbedingter Abwesenheit der Eltern die Betreuung der Kinder übernimmt.

¹ überdurchschnittliche Studierende und Absolvierende mit einem Notendurchschnitt von < 1.5 (M = 1.27, SD = 0.17; N_{weiblich} = 55).

5 Handlungsbedarfe für Staat, Gesellschaft und Politik

Innovative Ideen und Lösungsansätze von Individuen und Organisationen sind der Schlüssel für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeitswelt. Die Umsetzung dieser ist jedoch abhängig von den rechtlichen, gesellschaftlichen und sozialpolitischen Gegebenheiten eines Landes. Abgeleitet aus unseren Interviews ergeben sich vielfältige Handlungsappelle an Staat, Gesellschaft und Politik.

Rahmenbedingungen für echte Flexibilität schaffen

Die im Interview Befragten wünschen sich, dass flexibles Arbeiten vonseiten des Staates effektiv ermöglicht wird, und fordern deshalb eine Überarbeitung der Arbeitszeit-, Arbeitsschutz- und Urlaubsgesetze. Mit Reformen hin zu einer lebensphasenorientierten und individualisierenden Arbeitspolitik könne sowohl Arbeitnehmer_innen als auch Arbeitgeber_innen geholfen werden.

„Flexibilität heißt für mich auch, dass ich zum Beispiel in den nächsten 6 Monaten mal mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten darf.“

Interviewteilnehmerin

Dies könnte beispielsweise in einem Recht auf Flexibilität gefasst werden, dass sich sowohl auf den Arbeitsort als auch auf die Arbeitszeit bezieht.

„Ich möchte als Arbeitnehmer nicht in Bittstellung gehen müssen, wenn ich meine Arbeitszeiten verändern möchte.“

Interviewteilnehmerin

Dies solle, neben einem Anspruch auf Teilzeit und Recht auf Rückkehr zur Vollzeit für alle, ebenfalls eine Flexibilisierung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit beinhalten. In Abstimmung mit dem_der Arbeitgeber_in könne dann in weitgehender Selbstbestimmung darüber entschieden werden, wann und wie viel man arbeiten möchte. Gerade in Zeiten der Globalisierung, in denen es zunehmend normal ist, Meetings mit Teams am anderen Ende der Welt zu haben, oder nach einer Dienstreise mit Jetlag zur Arbeit zu gehen, würden diese Änderungen Anklang finden.

„Homeoffice sollte gesetzlich verankert sein.“

Interviewteilnehmer

Um eine echte Arbeitsortflexibilisierung zu erlauben, müsste laut der Interviewten zudem ortsunabhängiges Arbeiten gesetzlich verankert werden. Andernfalls ergäbe sich für Unternehmen und Institutionen, die gewillt sind, ein Off-Campus-Prinzip umzusetzen, ein enormer administrativer Aufwand. Selbst gut gemeinte Vorgaben zur Gestaltung des

Arbeitsplatzes können hier zum Hinderungsgrund für die Erlaubnis zum Arbeiten im Homeoffice werden:

„[...] und dann wäre die Firma verpflichtet, erst einmal jemanden bei mir zu Hause vorbeizuschicken, der prüft, ob ich auch einen adäquaten Arbeitsplatz habe. Empfinde ich schon als einen ziemlichen Eingriff in die Privatsphäre.“

Interviewteilnehmerin

Schließlich könnte die Arbeitsflexibilisierung über eine Verbesserung der Infrastruktur unterstützt werden. Eine flächendeckende, zuverlässige und schnelle Internetversorgung sowie der Zugang zu öffentlichen Wi-Fi-Hotspots, wie beispielsweise in Estland bereits etabliert, würde den Befragten zufolge die Möglichkeiten, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten, erheblich erleichtern. Zusätzlich wünschen sich einzelne Interviewteilnehmer_innen die Ausstattung von öffentlichen Bereichen mit staatlichen Coworking Spaces, beispielsweise kleine, lärmgeschützte Räume an Bahnhöfen, U/S-Bahnhaltestellen und ähnlichen Orten, in welchen bei Bedarf ungestört Anrufe getätigt oder E-Mails beantwortet werden können.

Ideen-Box: Eins nach dem anderen...

In Europa ist die Lebenserwartung allein zwischen 2010 und 2015 um ein ganzes Jahr gestiegen.¹ Kinder, die heutzutage in Deutschland geboren werden, können sogar mit 50%iger Wahrscheinlichkeit damit rechnen, älter als 100 Jahre zu werden.² Unsere Recherche identifizierte die Idee, die „rush hour“ des Lebens, in der Karriere, Kinder, Selbstverwirklichung und Pflege Angehöriger potenziell zusammenfallen, zu entzerren und die Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelt darüber zu erhöhen, dass z. B. eine Karriere auch nach abgeschlossener Familienphase möglich sein sollte.

Familienfreundliche Konzepte fördern

In Bezug auf die bessere Vereinbarkeit von Nachwuchs und Beruf wünschen sich die Befragten von staatlicher Seite vor allem finanzielle Erleichterung: Die Abschaffung des Ehegattensplittings einhergehend mit Steuervorteilen explizit für Familien mit Kindern, sodass auch doppelverdienende Eltern nicht schlechter gestellt werden, ist eine wichtige Forderung. Weitere steuerliche Vorteile könnten ein steuerfreies Jahr für

Ideen-Box: Elternzeit als Chance der (Neu-) Besinnung...

... ist eine weitere Idee der Interviewteilnehmenden: Wenn sich Elternzeit möglichst flexibel nehmen lässt und man sie neu denkt, könne man sie auf kreative Art zur Neuorientierung und Weiterbildung nutzen. Beispielsweise böte sich die parallele Aufnahme eines Masters of Business Administration (MBA), eine berufliche Neuorientierung oder das Sich-Gönnen einer beruflichen Auszeit, z. B. im Rahmen einer Weltreise, an.

Gerade die Kleinkindphase ließe sich sehr gut mit einem Studium vereinbaren, da man in der Regel seine Veranstaltungen recht flexibel legen könne. Die Frankfurt University of Applied Sciences wurde beispielsweise als familiengerechte Hochschule zertifiziert:³ Neben Betreuung im Forschungsorientierten Kinderhaus (→ [9](#)) und Eltern-Kind-Zimmer steht ein Familienbüro als Anlauf- und Beratungsstelle für Fragen zur Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie für alle Hochschulangehörigen (Studierende und Mitarbeiter_innen) mit Kind oder zu pflegenden Angehörigen zur Verfügung. Studierende erhalten außerdem eine Family Card, die ihnen bei Bedarf zu Erleichterungen bei Seminarbelegung und Prüfungsorganisation sowie Unterstützung bei der Organisation von Praktika und Auslandssemestern verhilft.

arbeitende Mütter oder die Möglichkeit, Betreuungskosten von der Steuer absetzen, sein. Zudem wünschen sich viele, das Elterngeld dennoch ausbezahlt zu bekommen, wenn sie während der Elternzeit voll arbeiten, um es zur Finanzierung einer adäquaten Betreuung nutzen zu können.

Schließlich fordern die Befragten eine Ausweitung auf das familiäre Netzwerk: So sollte es allgemein für Berufstätige möglich sein, Großelternzeit zu nehmen und analog zum Elterngeld Großelternzeit zu beziehen. Für bereits nicht mehr berufstätige Großeltern sollte es Steuererleichterungen geben, wenn sie sich essenziell an der Betreuung des Nachwuchses beteiligen und die Eltern des Kindes dafür arbeiten gehen können (→ [26](#) [Großelternzeit](#)).

Generell gibt es aber noch viel freies Potenzial zur Unterstützung von Eltern, wenn man den Vergleich zu anderen Ländern zieht. So ist Singapur ein Leuchtturm in der Vereinbarkeitspolitik: Der Stadtstaat greift Unternehmen unter anderem finanziell unter die Arme, damit diese Lösungen zur Vereinbarkeit anbieten können und setzt somit einen politischen Anreiz in der Wirtschaft (→ [24](#) [Work-Life-Grant](#)). Auch in unseren Interviews fand sich die Idee einer (finanziellen) Unterstützung von familienfreundlichen Unternehmen und Institutionen durch den Staat analog zu jener für die Inklusion von Menschen mit Behinderung.

Pflegende Angehörige stärken

Auch im Bereich der Pflege sehen die Befragten vor allem finanzielle Unterstützung und eine Verbesserung der Notfallregelungen als Aufgabe der Politik. Die Etablierung eines Pflegegeldes analog zum Kindergeld würde viele Familien darin unterstützen, die Herausforderungen der Pflege Angehöriger besser stemmen zu können. Dies würde in manchen Fällen die Pflege zu Hause überhaupt erst ermöglichen und so die überlasteten Pflegeeinrichtungen entlasten.

Die 10 Tage bezahlte Freistellung in akuten Pflegenotfällen beurteilen einige der Befragten als guten Schritt in die richtige Richtung. Allerdings sei es wünschenswert, die administrative Abwicklung erst im Nachgang erledigen zu müssen.

Gleichfalls wären die 10 Tage in manchen Situationen zu kurz, um die Versorgung des zu pflegenden Angehörigen angemessen umzusetzen. Auch hier könne die Flexibilität helfen: Die Dauer der Freistellung könne unmittelbar von der erfolgten Diagnose abhängig gemacht werden. Falls der_die Angehörige sich entscheidet, im Anschluss an die Freistellung Pflegezeit in Anspruch zu nehmen, sei es ebenfalls sinnvoll, dies zumindest anfänglich von der erfolgten Diagnostik, und nicht von der Pflegestufe, abhängig zu machen. Denn es könne bis zu fünf Wochen dauern, bis diese erteilt sei.

Ideen-Box: Woche der pflegenden Angehörigen

Die „Woche der pflegenden Angehörigen“⁴ in Berlin ist ein Beispiel für Synergieeffekte: Hier arbeiten Bund, Kommune und Krankenkassen zusammen und stellen gemeinsam ein öffentliches Kulturprogramm für pflegende Angehörige auf die Beine. Veranstaltungen dieser Art könnten einerseits das Pflege Thema in die breite Öffentlichkeit bringen, aber auch als frei zugängliche Informationsquelle dienen.

Ideen-Box: Ausweis zur Anerkennung von pflegenden Angehörigen

Ähnlich wie Studierende, Auszubildende oder Senior_innen könnten Pflegende mit einem entsprechenden Ausweis vergünstigte oder kostenfreie Eintritte in Freizeit-, Kultur-, oder Sportstätten erhalten. Dies würde einerseits ein deutliches Signal an pflegende Angehörige senden und ihren Einsatz auf gesellschaftlich-öffentlicher Ebene würdigen. Andererseits könnte ein solches Angebot auch ein wenig zur finanziellen Entlastung beitragen (→ [Pflege-Ausweis](#)).

Menschen mit Behinderung durch praktische Maßnahmen aktiv einbinden

„Wenn es um Barrierefreiheit und Inklusion geht, muss der Staat Standards setzen und selbst auch nur Unternehmen engagieren, die diese Standards einhalten.“

Interviewteilnehmer

Im Rahmen der Interviews zeichnete sich ab, dass Nachbesserungsbedarf nicht nur in Bezug auf architektonische Barrierefreiheit, sondern ebenso in Bezug auf Software und Online-Dienste besteht: Beispielsweise in Bezug auf papierfreie Verwaltungsprozesse, die Menschen mit Sehbehinderung die Teilhabe erleichtern, sollte der Staat ein Vorbild sein und Unternehmen und Institutionen ermutigen, nachzuziehen.

Ebenso sei es wichtig, Bewusstsein und Aufmerksamkeit in der Gesellschaft über Begegnung zu schärfen: Die Erfahrung im Rahmen von Simulationen von Seh- und Mobilitätseinschränkungen (z. B. Rollstuhltraining, Dialog im Dunkeln) sollten Teil der (Aus-)Bildung sein, insbesondere für Architekt_innen, Softwareentwickler_innen, etc. Integrative Schulen und (Schul-)Praktika im Sozialbereich ermöglichen es Kindern, von klein auf einen natürlichen Umgang mit Individuen mit Behinderung zu entwickeln.

Eine vielversprechende Idee aus unseren Interviews besteht darin, analog zu den „Girls Days“ im naturwissenschaftlich-technischen Bereich, regelmäßige Orientierungstage für Kinder mit Behinderungen zu veranstalten, um ihnen einen Eindruck zu verschaffen, welche Berufe für sie in Zukunft infrage kommen könnten, und den Kontakt zu möglichen Mentor_innen herzustellen.

Ideen-Box: Telemedizinische Versorgung ermöglichen

Ein großer „Zeitfresser“ ist laut einiger Befragter die Terminvereinbarung, die Fahrt und die Wartezeit in medizinischen Praxen. Der Appell an die Politik lautet daher, die Voraussetzungen für telemedizinische Versorgung zu schaffen: Gerade für Menschen mit chronischer Erkrankung könne dies zu einer essenziellen Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben führen.

→ [52](#) Telemedizinische Onlineplattform

→ [60](#) Online-Coaching

- 1 WHO (2018) Europäischer Gesundheitsbericht 2018: Mehr als nur Zahlen – Evidenz für alle.
- 2 Max-Planck-Institut für demografische Forschung (2002). Human Mortality Database.
- 3 <https://www.frankfurt-university.de/de/hochschule/wir-ueber-uns/familiengerechte-hochschule/>
- 4 <https://www.woche-der-pflegenden-angehoerigen.de/>

Ausblick – Innovative Lösungskonzepte gemeinsam sichtbar machen und kreativ weiterentwickeln

Eine vielfältige Gesellschaft und Belegschaft hat verschiedene Bedürfnisse und Herausforderungen, Lebens- und Arbeitswelt zu vereinbaren. Es gibt bereits einige innovative Lösungsansätze und Konzepte, die weitergedacht und umgesetzt werden müssen. Für Unternehmen und Institutionen sowie auch für Staat und Gesellschaft ergeben sich daraus verschiedene Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe.

Für die Adressierung der Herausforderungen und die Umsetzung von innovativen Lösungsideen möchten wir Ihnen drei Schlüsselgedanken mit auf den Weg geben:

Innovative Lösungskonzepte bekannt und sichtbar machen sowie breite Akzeptanz herbeiführen (und nicht nur formal umsetzen)

Es mögen die innovativsten Flexibilitätsmodelle entworfen sein, solange diese nicht bekannt und vor allem von Kolleg_innen und Führungskräften akzeptiert sind, werden sie fast niemandem dabei helfen, seine_ihre Vereinbarkeitsprobleme zu lösen. Wie sich im Rahmen unserer Recherche und unserer Interviews zeigte, scheitert es momentan oft immer noch an den ganz basalen Möglichkeiten, die zumindest formell längst weit verbreitet sein müssten (z. B. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten). Vorgesetzte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und so signalisieren, dass die Nutzung von Vereinbarkeitskonzepten legitim und akzeptiert ist. Der Austausch im Rahmen von organisationsübergreifenden Netzwerken, wie zum Beispiel die Charta der Vielfalt, kann dabei helfen, innovative Ideen und Erfahrungen mit diesen zu verbreiten und zu etablieren. Wichtig ist es zudem, auch den Austausch unter den Angestellten zu ermöglichen,

damit Best-Practice-Optionen zur Anregung und Ermutigung geteilt werden können.¹ Was am Ende zählt, ist ein offener und vertrauensvoller Umgang zwischen Arbeitgeber_innen und Beschäftigten:

„Nur, wenn man weiß, was sich die Beschäftigten wünschen, kann man als Arbeitgeber darauf eingehen. Und nur wenn die Angestellten verstehen, wo betriebliche Notwendigkeiten andere Lösungen erfordern, werden sie gewillt sein, etwas Neues auszuprobieren.“

Interviewteilnehmerin

Kooperationen und Synergien zwischen vielfältigen Beteiligten eingehen

Viele Probleme können nicht von einer Partei allein gelöst werden. In der Kooperation zwischen Staat, Unternehmen, externen Dienstleister_innen, ehrenamtlichen Organisationen, Privatpersonen und sozialem Netzwerk können soziale Innovationen und Lösungskonzepte entstehen, die für alle Beteiligten Vorteile erzielen. Sowohl in der vertikalen als auch der horizontalen Zusammenarbeit besteht hier noch ungenutztes Potenzial, insbesondere darin, auf innovative Weise die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen mit der gleichen Maßnahme anzusprechen. Dies mag von der vorbereiteten Schulbrot-Box für Kinder von Mitarbeiter_innen, die von Ehrenamtlichen in den Schulen ausgegeben wird, über Leihgroßeltern (→ [40](#) [Leih-Omas/-Opas](#)) bis hin zum umfassenden Betreuungskonzept für Kinder oder zu pflegende Angehörige in Kooperation zwischen sozialem Netzwerk, öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen reichen.

Kreativ & offen für neue Ideen sein, frei nach dem Motto:

„Vereinbarkeit ist ein großes Abenteuer.“

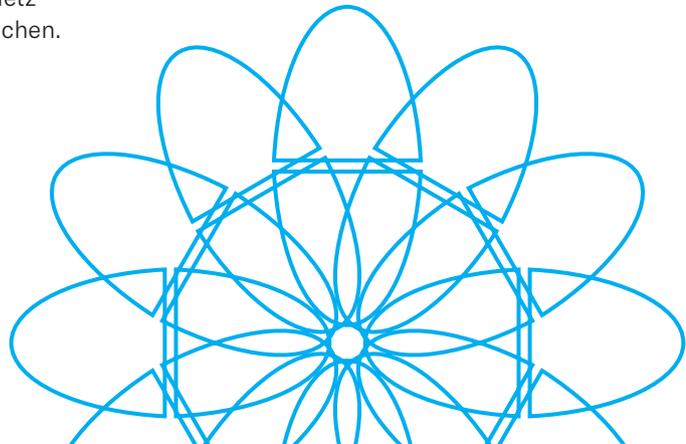
Interviewteilnehmer

Jedes Unternehmen und jede Institution ebenso wie jedes Individuum und jede Familie ist einzigartig und hat ganz spezifische Bedürfnisse. Deshalb gilt es, auf originelle Weise, individuelle und passgenaue Lösungen für jedes Unternehmen, jede Institution und jedes Individuum zu finden. Was wir dazu brauchen, ist oft nur der notwendige Freiraum, die Möglichkeiten und die Verantwortung, damit alle ihren persönlichen Weg ermitteln und gestalten können. Betrachten wir es also als ein kreatives Abenteuer, echte Individualität Realität werden zu lassen.

„Wenn wir es schaffen, alle Ideen, Möglichkeiten und Ressourcen, die unsere sozialen Netze, unsere Gesellschaft, unser Land, unser Staat bieten könnten, zu nutzen, dann können wir fast alles schaffen.“

Interviewteilnehmer

¹ Einige Best Practices aus dem Bereich Diversity Management finden Sie in der Best-Practice-Datenbank der Charta der Vielfalt unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-leben/best-practice/>





Hinweis

Die hier aufgeführten sowie weitere Ideen und Innovationen finden Sie im digitalen Anhang: den Ideenkarten. Diese können Sie unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/> herunterladen oder unter info@charta-der-vielfalt.de anfordern.

Ausgewählte Literatur

Brigitte (2017). Schluss mit den Klischees, her mit der Zukunft. Die zehn wichtigsten Ergebnisse der BRIGITTE-Studie, Brigitte, 21 (2017). Hamburg: Gruner + Jahr.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Gute Praxis „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Berlin. Download: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a874.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). Arbeiten 4.0. Berlin. Download: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Fortschrittsindex 2017 – Erfolge auf dem Weg zur NEUEN Vereinbarkeit. Berlin. Download: <https://www.bmfsfj.de/blob/116530/4c91fcfb-e9b57438f31a7ca7110be3f/fortschrittsindex-2017-data.pdf>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018). Geht doch! So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Berlin. Download: <https://www.bmfsfj.de/blob/126800/0c7f2104302fe76ae3c7e2c241b7f868/magazin-geht-doch-ausgabe-9-data.pdf>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018). Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur familienfreundlich! Ein Leitfaden für die betriebliche Umsetzung. Berlin. Download: <https://www.bmfsfj.de/blob/122502/33a02281d62e66c27b96892804762b69/gestalten-sie-ihre-unternehmenskultur-familienfreundlich-data.pdf>

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, p. 352.

Gallup (2017) State of the American Workplace. Washington. Download: <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

Genner S., Probst L., Huber R., Werkmann-Karcher B., Gundrum E., Majkovic A.-L. (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Download: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017). Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin. Download: www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf

Universum (2016). Attracting high achievers: Are they really that different? Future talent insight series. Download: http://edhecnewgentalent.com/wp-content/uploads/2016/09/Universum_FTIS_Attracting_High_Achievers_Aug2016.pdf

Methode

Das Projekt kombiniert verschiedene Erkenntnisquellen und Perspektiven. Dabei wurden sowohl nationale als auch internationale Quellen berücksichtigt und Herausforderungen und Lösungsideen von Individuen, Vereinen, Organisationen sowie Staaten erhoben und analysiert.

Online-Recherche

Um einen systematischen Überblick innovativer Praxisbeispiele aus dem Bereich der Vereinbarkeit Privatleben und Arbeitswelt, die bereits implementiert sind, zu gewinnen, wurde eine teilstrukturierte, selektive Online-Recherche durchgeführt und das Datenmaterial mittels eines Ratings nach Innovationsstärke bewertet. Quellen waren unter anderem:

- [160 Eltern- & Pflege-Blogs](#)
- [420 Homepages von Unternehmen, Start-ups und Ministerien aus 30 Ländern](#)

Teilnahmeaufruf

Unser Teilnahmeaufruf zur Einreichung von innovativen Ideen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit wurde

an > 100 Unternehmen, Verbände, Multiplikator_innen verschickt. Diese wurden gebeten, über einen Online-Fragebogen Ideen einzureichen und zu beschreiben sowie diese in Bezug auf Neuartigkeit und Umsetzbarkeit zu bewerten. Außerdem wurden einige demografische Daten der Individuen bzw. der einreichenden Organisation erfragt.

Interviews

In 47 leitfadengestützten Interviews haben wir verschiedene Akteur_innen zu Herausforderungen, Innovationsbedarfen, Lösungsansätzen und Wunschvorstellungen befragt. Interviewt wurden Human-Resources-Expert_innen und Individuen (Angestellte und Selbstständige), die besondere Herausforderungen bewältigen und sich im Umgang mit diesen als besonders innovativ gezeigt haben. Die Interviews wurden im Analyseprozess anonymisiert.

Zudem wurden > 60 online-verfügbare Interviews mit nationalen und internationalen Führungskräften analysiert, welche im Rahmen der Online-Recherche identifiziert wurden.

- ~ 280 Ideen von Organisationen
- ~ 150 Ideen von Individuen
- ~ 50 weitere eingereichte Ideen

wurden erhoben und nach Innovativität bewertet.

Die innovativsten Lösungsansätze werden im Rahmen dieses Berichts bzw. im digitalen Anhang vorgestellt.

Der digitale Anhang kann unter www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/ heruntergeladen oder unter info@charta-der-vielfalt.de angefordert werden.

Wir danken Carolin Köne, Anna Gellert, Alison Stille, Teresa Kiechle, Michael Wisbacher und Jonathan Schönberg herzlich für ihre Unterstützung bei der Datenerhebung und -aufbereitung für die Studie.



Über die Charta der Vielfalt

Der Verein Charta der Vielfalt e.V. tritt als Arbeitgeber_inneninitiative seit 2010 dafür ein, Diversity Management fest in der deutschen Wirtschaft zu verankern. 3.000 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 10,9 Millionen Beschäftigten haben die Selbstverpflichtung Charta der Vielfalt seit 2006 bereits unterzeichnet und tragen dazu bei, Diversity Management in Deutschland gezielt zu fördern. Schirmherrin ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.



Über Prof. Isabell Welpé und Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Univ.-Prof. Isabell M. Welpé ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München und Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategie und Organisation aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive mit einem Fokus auf Führung, Innovation, Human Resources Management, Organisationalem Design sowie Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e. V.

adidas



DAIMLER



Projektpartner_innen

AUDI AG, BMW AG, Daimler AG, Deutsche Bahn AG,
Henkel AG & Co KGaA, innogy SE, Siemens AG

Kontakt

Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e.V.
Albrechtstraße 22
10117 Berlin

Telefon: 030/84 71 20 84

E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de

www.charta-der-vielfalt.de

www.facebook.com/chartadervielfalt

www.twitter.com/ChartaVielfalt

www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v

www.linkedin.com/company/charta-der-vielfalt-e-v/

Impressum

Herausgeber: Charta der Vielfalt
Projektleitung: Frederike Fehsenfeld

Konzept und Texterstellung: Lehrstuhl für
Strategie und Organisation: Lea-Therese Strobel,
M.Sc., Dr. Maria Strobel, Prof. Dr. Isabell Welp

Bildnachweis: Seite 4 Andreas Krone und
Holger Werth. Die Rechte der übrigen Fotos
liegen bei den jeweiligen Personen, die die
Fotos eingereicht haben.

Druck: Druckerei Gläser, Berlin

Stand: November 2018