ATKearney

361°

AUFBEGEHREN

Warum kümmert sich eine Unternehmensberatung um das Thema Familie?
Weil ohne einen stabilen gesellschaftlichen Kern Zusammenhalt und Wohlstand gefährdet sind.
Nach fünf Jahren ziehen wir Bilanz. Erkennen an, was bereits geleistet wurde. Zeigen auf, was noch zu tun ist. Gemeinsam. Für unsere Familien. Für uns alle.

MEHR VEREINBARKEIT!

ATKearney

361°

3
Editorial

4-7
25 Fakten zum Zustand der Familie

8-9
Cem Özdemir im Gespräch

10-17
Wo wir stehen – 5 Jahre 361°

18-19
Das Interview-Projekt "Family unplugged"

20-23
Was zu tun ist – Aufgaben für Wirtschaft, Politik und uns alle

24
Anhang

25
Weitere Veröffent-lichungen der 361°-Reihe

1 „361° – Der entscheidende Grad mehr“. So sind wir vor fünf Jahren gestartet. Unser Anspruch war und ist hoch: wir möchten einen Beitrag leisten zur Neu-Erfindung der Familie im 21. Jahrhundert. Wir haben Fragen gestellt, mit Experten diskutiert, viele Unternehmen im Rahmen unseres Familienfreundlichkeitspreises kennengelernt und ihre Vereinbarkeitssituation beleuchtet, zahlreiche repräsentative Bevölkerungsbefragungen gemacht, Politiker gesprochen und vielen Menschen zugehört. Nun ist es an der Zeit, Bilanz zu ziehen. Wo stehen wir? Was hat sich bewegt? Wo ist zu wenig passiert? Und vor allem, welche Schritte müssen noch angegangen werden?

2 Familie ist nach wie vor für die meisten Menschen das wichtigste Lebensumfeld. Familie ist von existentieller Bedeutung für unsere Gesellschaft. Für Unternehmen ist sie es auch. Gesellschaftlicher Zusammenhalt und wirtschaftliches Wachstum sind ohne Familie und ohne Kinder nicht denkbar. Familie ist Grundvoraussetzung und Treiber für soziale Sicherheit und Wohlstand.

3 Unsere Gesellschaft ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl unterschiedlicher Lebensformen. Die klassische Normalfamilie Vater-Mutter-Kinder ist nur noch eines von vielen Modellen. Doch genau auf dieses Modell sind unsere Strukturen nach wie vor stark ausgerichtet. Familie ist aber moderner, bunter geworden. Das System, das sie umgibt, leider noch nicht. Ja, wir erkennen an, dass Unternehmen und Politik Einiges auf den Weg gebracht haben und ja, tief greifende Veränderungen sind schwierig umzusetzen. Aber wir erkennen auch, dass wir keine Alternative zu einer echten Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben. Wir wollen Wachstum und Wohlstand. Wir wollen und brauchen Familie!

4 „Mehr Aufbegehren. Mehr Vereinbarkeit!“ Mit diesem Titel der aktuellen 361° A.T. Kearney-Studie möchten wir an alle appellieren, ihren Einfluss geltend zu machen. Egal ob Wirtschaftslenker, Politiker oder Arbeitnehmer. Es ist an der Zeit, neue Strukturen einzufordern. Für mehr Vereinbarkeit. Für mehr Familie.

EINE ANREGENDE LEKTÜRE
WÜNSCHEN IHNEN
DIE PARTNER VON
A.T. KEARNEY

25 Fakten

ZUM ZUSTAND **DER FAMILIE**

01 Heute leben in Deutschland 81,8 Millionen Menschen. Bis 2060 wird die Bevölkerungszahl auf nur noch 68 bis 73 Millionen Menschen sinken. Das Altern der heute stark besetzten mittleren Jahrgänge führt zu gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur. Bis zum Jahr 2060 wird der Anteil der unter 20-Jährigen von 18 auf 16 Prozent und der Anteil der 20- bis 65-Jährigen von 61 auf 52 Prozent sinken. Bereits jeder Dritte wird mindestens 65 Lebensjahre durchlebt haben.
Quelle: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2015 (Destatis)

02 Im Jahr 2014 lebten 26 Prozent der 13 Millionen minderjährigen Kinder in Deutschland ohne Geschwister in einem Haushalt. Knapp die Hälfte der Kinder wuchs mit einem weiteren minder- oder volljährigen Geschwisterkind im Haushalt auf. 26 Prozent hatten zwei oder mehr Geschwister. In den deutschen Großstädten waren Einzelkinder weiter verbreitet als in kleineren Städten oder Gemeinden. Im Vergleich zu 1996 erhöhte sich der Anteil der Einzelkinder um zwei Prozentpunkte.
Quelle: Destatis, 2015

03 Das Elterngeld beeinflusst die Fertilitätsentscheidungen stark positiv: Durch die Leistung wurden im Jahr 2012 insgesamt sieben Prozent mehr Kinder geboren als wenn es die Leistung nicht gäbe. Langfristig erhöht sich die abgeschlossene Geburtenziffer um sechs Prozent. Das Elterngeld reduziert die Anzahl von kinderlosen Frauen und führt dazu, dass mehr Frauen zwei und vor allem drei Kinder bekommen.
Quelle: Gesamtevaluation der ehe- und familienbezogenen Maßnahmen und Leistungen, BMF und BMFSFJ, 2014

04 Im Jahr 2014 gab es in Deutschland 40,2 Millionen Haushalte. Damit ist die Zahl der Privathaushalte seit April 1991 um fast 5 Millionen gestiegen. Die durchschnittliche Haushaltsgröße ging zurück: 1991 lebten durchschnittlich 2,27 Personen in einem Haushalt, 2014 nur noch 2,01 Personen.
Quelle: Destatis, 2015

05 Nach den Ergebnissen des Mikrozensus gibt es in Deutschland kaum noch Haushalte, in denen drei und mehr Generationen unter einem Dach zusammenleben. Im Jahr 2014 wohnten in 0,5 Prozent der Haushalte Eltern mit Kindern, deren Großeltern sowie in seltenen Fällen deren Urgroßeltern zusammen. 28 Prozent der Haushalte waren Zweigenerationenhaushalte, in denen Eltern und ihre Kinder oder Enkel zusammen lebten. Doch auch deren Anteil an den Haushalten insgesamt nimmt ab (-10% vs. 1991). 2014 lebten in 8,1 Millionen Haushalten (gut 20% der Haushalte) minderjährige Kinder. 1991 wuchsen noch in 27 Prozent der Haushalte minderjährige Kinder auf.
Quelle: Destatis, 2015

06 Im Vergleich zu 2004 haben alternative Lebensformen zahlenmäßig an Bedeutung gewonnen. So erhöhte sich die Zahl der Alleinstehenden um 2,5 Millionen (+16%). Die Zahl der Lebensgemeinschaften stieg innerhalb der betrachteten zehn Jahre um 451 000 (+18%), die der Alleinerziehenden um 210 000 (+8%). Eine rückläufige Entwicklung zeigt sich hingegen bei den Ehepaaren. Im Jahr 2014 gab es in Deutschland rund 1,6 Millionen Ehepaare weniger als noch vor zehn Jahren (-8%).
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

07 Es gibt immer mehr Alleinerziehende in Deutschland. Im Jahr 2014 lebten insgesamt 2,7 Millionen Personen als alleinerziehende Mütter oder Väter, von denen 1,6 Millionen (60%) minderjährige Kinder hatten. Gegenüber 2004 ist ihre Zahl um rund 4 Prozent gestiegen. Das Alleinerziehen betrifft zum größten Teil Frauen: Im Jahr 2014 waren 1,5 Millionen Mütter und 180 000 Väter alleinerziehend. Damit war in neun von zehn Fällen (90%) der alleinerziehende Elternteil die Mutter.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

08 Knapp drei Viertel (73%) der insgesamt 13 Millionen Minderjährigen wurden 2014 bei verheirateten Eltern groß. Rund 18 Prozent der Minderjährigen wuchsen bei einem alleinerziehenden Elternteil auf und 9 Prozent lebten mit Eltern in einer Lebensgemeinschaft. Vor zehn Jahren wuchsen noch mehr Minderjährige bei verheirateten Eltern auf (78%). Rund 15 Prozent der Minderjährigen lebten damals bei Alleinerziehenden und 7 Prozent bei Eltern in Lebensgemeinschaften.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

09 Rund 8 Prozent der alleinerziehenden Mütter bestritten 2013 ihren überwiegenden Lebensunterhalt aus Transferzahlungen wie Hartz-IV-Leistungen oder Sozialhilfe, obwohl sie aktiv erwerbstätig waren.
Quelle: Vereinbarkeit von Familie und Beruf -Ergebnisse des Mikrozensus 2013, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, 2014

10 Im Jahr 2014 gab es in Deutschland 6,7 Millionen Mütter und 5,6 Millionen Väter im erwerbsfähigen Alter, die mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren in einem gemeinsamen Haushalt lebten. Rund 58 Prozent dieser Mütter und 84 Prozent dieser Väter waren 2014 aktiv erwerbstätig. In Abhängigkeit vom Alter des jüngsten Kindes verändert sich die Erwerbstätigenquote insbesondere der Mütter. Fast ein Drittel der Mütter, deren jüngstes Kind im Krippenalter von unter drei Jahren war, war berufstätig. Erreichte das jüngste Kind das Kleinkindalter von drei bis fünf Jahren, gingen bereits fast doppelt so viele (63%) einer Erwerbstätigkeit nach. Die höchste Erwerbstätigenquote von 72 Prozent wurde bei Müttern mit 10- bis 14-jährigen Kindern erreicht. Bei den Vätern ist die Beteiligung am Erwerbsleben weitgehend unabhängig vom Heranwachsen der Kinder. Sie lag 2014 – je nach Alter des jüngsten Kindes – zwischen 82 und 85 Prozent.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

11 Väter wollen heutzutage die Entwicklung ihres Nachwuchses von Anfang an aktiv begleiten (88%). Dabei sehen sich rund zwei Drittel der Befragten als Vertrauensperson für ihre Kinder und über 61 Prozent in der Rolle als Erzieher. 92 Prozent der befragten Väter wünschen sich auch unter der Woche mehr Zeit mit der Familie.
Quelle: Väterstudie, 2012

12 Der Bereich der Kinderbetreuung ist eindeutig weiblich besetzt, was durch eine höhere Zeitverwendung von Frauen feststellbar ist. Allerdings nimmt die durchschnittliche Zeitverwendung pro Tag für diesen Bereich sowohl bei Frauen als auch bei Männern zu. Männer in Paarbeziehungen mit Kindern betreuen diese 2001/02 durchschnittlich 28 Minuten, elf Jahre später 44 Minuten. Hingegen betreuen Frauen in Paarbeziehungen mit Kindern diese mehr als doppelt so viel: Im Jahr 2001/02 sind es 01:06 Stunden, im Jahr 2012/13 sind es 01:31 Stunden.
Quelle: Ausgewählte Ergebnisse der Zeitbudgeterhebungen 1991/92; 2001/02 und 2012/13, Heinrich-Böll-Stiftung, 2015

13 Väter sind nicht nur häufiger erwerbstätig, sie üben ihre berufliche Tätigkeit auch öfter in Vollzeit aus als Mütter: 95 Prozent der erwerbstätigen Ehemänner waren vollzeittätig, 92 Prozent der Lebenspartner und 86 Prozent der alleinerziehenden Väter. Nur 24 Prozent der Ehefrauen übten ihre Erwerbstätigkeit in Vollzeit aus. Deutlich höher waren die Vollzeitquoten der alleinerziehenden Mütter (39%) und der Lebenspartnerinnen (40%). Bei der Ausübung einer Teilzeitbeschäftigung ist das entsprechend umgekehrt. Bei fast drei Vierteln (74%) der Ehepaare mit Kindern unter 15 Jahren war der Vater vollzeit- und die Mutter teilzeiterwerbstätig. Auch über die Hälfte der Paare, die in nichtehelicher Lebensgemeinschaft lebten, wählten diese Arbeitszeitkombination (55%). Bei 21 Prozent der Ehepaare gingen beide Elternteile einer Vollzeittätigkeit nach, bei den Lebensgemeinschaften lag dieser Anteil mit 38 Prozent fast doppelt so hoch.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

14 Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen lag 2014 um 22 Prozent niedriger als der Verdienst der Männer. Seit 2002 ist der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern fast konstant. Das Ziel der Bundesregierung, den Verdienstabstand bis zum Jahr 2010 auf 15 Prozent zu senken, wurde damit deutlich verfehlt.
Quelle: Destatis, 2015

15 Seit dem 1. Januar 2016 gilt die feste Geschlechterquote von 30 Prozent für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen. Etwa 3500 weitere Unternehmen sind verpflichtet, sich eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen zu setzen. Und auch für den öffentlichen Dienst gilt für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze.
Quelle: BMFSFJ, 2016

16 In Deutschland waren im Jahr 2013 hochgerechnet insgesamt knapp über 4 Millionen angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig, darunter 29 Prozent Frauen. Die Entwicklung ist seit 2001 insgesamt positiv, wenn auch in den letzten Beobachtungsjahren verhalten. Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland betrug Ende 2014 5,4 Prozent. Somit sind Frauen in Vorständen weiterhin eine Rarität. In den DAX-30-Unternehmen ist der Frauenanteil etwas höher, Ende 2014 nahmen dort jedoch auch nur 7,4 Prozent der Frauen einen Sitz im Vorstand ein. In Aufsichtsräten ist die Situation mit einem Frauenanteil von gut 18,4 Prozent besser.
Quelle: Führungskräfte - Monitor 2015, DIW

17 Im Jahr 2010 umfasste das gesamte ehe- und familienbezogene Instrumentarium 148 familienbezogene und acht ehebezogene (Einzel-) Leistungen mit einem Gesamtvolumen von 200 Milliarden Euro.
Quelle: Gesamtevaluation der ehe- und familienbezogenen Maßnahmen und Leistungen, BMF und BMFSFJ, 2014

18 Von allen Leistungen unterstützt die Subventionierung der Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf am stärksten. Ohne subventionierte Kinderbetreuung wären 100.000 Mütter mit Kindern im Alter zwischen 1 und 3 Jahren nicht erwerbstätig. Insbesondere wird die Erwerbstätigkeit von Müttern mit niedrigen und mittleren Einkommen unterstützt. Bei einer höheren Verfügbarkeit von Plätzen oder bei Abschaffung der Elternbeiträge würde das Arbeitsangebot der Mütter weiter zunehmen.
Quelle: Gesamtevaluation der ehe- und familienbezogenen Maßnahmen und Leistungen, BMF und BMFSFJ, 2014

19 Von den rund 2,7 Millionen Kindern unter sechs Jahren in Tagesbetreuung wurden zum Stichtag 1. März 2015 in der Altersgruppe der unter 3-Jährigen bundesweit gut 693 000 Kinder in einer Kindertageseinrichtung oder durch eine Tagespflegeperson betreut. Dies entspricht einem Anteil von 33 Prozent an allen Kindern in dieser Altersgruppe (Betreuungsquote). Im März 2007 lag die Betreuungsquote bei den unter 3-Jährigen noch bei 15 Prozent.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

20 Bei Kindern im Alter unter drei Jahren sind Ganztagsbetreuungsplätze nach wie vor wenig verbreitet. So wurde im März 2015 im bundesweiten Durchschnitt nur etwa jedes sechste Kind (18%) unter drei Jahren (381 000) ganztags betreut. Das waren jedoch mehr als doppelt so viele wie 2007 – da lag der Anteil bei 7 Prozent. Für die Altersgruppe der 3- bis 5-Jährigen werden Ganztagsplätze bundesweit wesentlich häufiger in Anspruch genommen als bei den unter 3-Jährigen. Im März 2015 lag die Quote bei 44 Prozent, im Jahr 2007 waren es noch 24 Prozent.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

21 Die Nutzung öffentlicher Betreuungsangebote fördert das Wohlergehen von Kindern. Von besonderer Bedeutung sind die Anzahl der Betreuungsjahre und die Qualität der Kinderbetreuung. Die positiven Wirkungen sind stärker, wenn die Kinder früh und über einen längeren Zeitraum (d.h. mindestens zwei Jahre) betreut werden. Der Beginn einer Kindertagesbetreuung bereits im zweiten oder dritten Lebensjahr ist förderlich für die sozioemotionale Stabilität, die Entwicklung kognitiver und motorischer Fertigkeiten sowie die soziale Kompetenz der Kinder. Besonders stark profitieren Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund, mit niedrigem Bildungsniveau und/oder mit geringem Einkommen. Der Besuch einer Betreuungseinrichtung verringert die Nachteile, die ökonomische Belastungen der Familie für das Wohlergehen von Kindern haben.
Quelle: Gesamtevaluation der ehe- und familienbezogenen Maßnahmen und Leistungen, BMF und BMFSFJ, 2014

22 Auf die Frage, ob man eine Familie braucht, um glücklich zu sein, oder ob man allein genauso glücklich leben kann, gibt die überwiegende Mehrheit in den alten und neuen Bundesländern an, dass man eine Familie zum Glück braucht. Überwiegend wird der Familie demnach eine zentrale Rolle für das persönliche Glück zugeschrieben. Die meisten bisher kinderlosen Männer und Frauen im Alter von 18 bis 30 Jahren äußern den Wunsch Kinder zu bekommen: 93 Prozent in Westdeutschland und 94 Prozent in Ostdeutschland wünschen sich Kinder.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

23 Das subjektive Wohlbefinden ist nicht unabhängig von der Lebensform der Menschen. Die allgemeine Lebenszufriedenheit, gemessen auf einer Skala von 0 »ganz und gar unzufrieden« bis 10 »ganz und gar zufrieden«, ist bei Paaren entweder mit oder ohne Kinder mit 7,8 Skalenpunkten am höchsten. Eine niedrige Lebenszufriedenheit äußern Geschiedene beziehungsweise getrennt Lebende und Alleinerziehende: Die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Leben beträgt bei den Geschiedenen und getrennt Lebenden 6,9 und bei Alleinerziehenden 6,8.Weiterhin liegt die Lebenszufriedenheit der ledigen Personen mit 7,0 Skalenpunkten unter dem Gesamtdurchschnitt von 7,6.
Quelle: Datenreport 2016, Destatis

24 Eltern mit kleinen Kindern, aber auch denjenigen mit bereits größeren Kindern, die zusätzlich ihre älter gewordenen Eltern unterstützen, bleibt zu wenig Zeit zur persönlichen Erholung sowie zum Aufbau und zur Pflege von Freundschaften in ihrem sozialen Umfeld. Es deutet jedenfalls vieles darauf hin, dass eine erhebliche Erschöpfung dieser Familienhaushalte infolge von massivem Zeitstress im Alltag besteht.
Quelle: Ausgewählte Ergebnisse der Zeitbudgeterhebungen 1991/92; 2001/02 und 2012/13, Heinrich-Böll-Stiftung, 2015

25 92 Prozent der befragten Kinder sagen, ihre Eltern sind die besten Eltern, die sie sich vorstellen können. 91 Prozent fühlen sich bei ihren Eltern immer sicher und wohl. 82 Prozent sagen, ihre Eltern nehmen sich immer Zeit für sie.
Quelle: iconkids & youth Studie im Auftrag von ELTERN FAMILY, 2015

Name

50

Alter

MdB und Bundesvorsitzender

Position

2

Anzahl der Kinder

6 + 10

Alter der Kinder

70-80 h

Wochenarbeitsstunden

das übrige

Privatstunden

Foto: Harry Weber

Cem Özdemir, Bundesvorsitzender der Partei Bündnis 90/Die Grünen, und Vater zweier Kinder war der erste Vorsitzende einer Bundespartei, der in Elternpause gegangen ist. Er fordert einen selbstkritischen Umgang mit den eigenen Verhaltensweisen und mehr Priorität für Familienbelange.

A.T. Kearney: Herr Özdemir, kaum ein Beruf lässt weniger Zeit für die Familie wie der eines Spitzenpolitikers. Sie sind Bundesvorsitzender der Partei Bündnis 90/Die Grünen, pendeln zwischen Wahlkreis Stuttgart und Berlin und sind Vater zweier Kinder: Ist es in dieser Position überhaupt möglich, ausreichend Zeit mit Ihren Kindern zu verbringen? Wie schaffen Sie das?

C. Özdemir: Ich denke, viele Menschen haben das Gefühl, wegen des Jobs nicht ausreichend Zeit mit der Familie verbringen zu können. Ein Grund ist sicher die permanente Erreichbarkeit und das Gefühl, schnell reagieren zu müssen. Letztlich geht es darum, Prioritäten zu setzen und konsequent zu sein. Ob mir das immer gelingt? Sicher nicht. Dabei ist unbeschwerte Zeit mit meiner Frau und den Kindern für mich die beste Art, um meine Batterie aufzuladen. Das ist bei mir nicht anders als bei vielen Eltern: Nichts ist schöner, als zu erleben, wie die eigenen Kinder aufwachsen und die Welt entdecken.

Schon an der Spitze von Unternehmen ist Teilzeit ein schwieriger Balanceakt, der bislang nur wenigen gelingt und vielen immer noch als unrealistisch gilt. Aber Teilzeit arbeitend als Spitzenpolitiker? Wie setzen Sie das im Alltag durch – besonders dann, wenn aktuelle Ereignisse schnelle Reaktionen erfordern?

Mein erster Impuls ist zu sagen, dass das nicht geht. Aber vielleicht ist das schon Teil des Problems: es sich nicht vorstellen zu können oder zu wollen. Auch wenn es nicht unmöglich ist, schwierig umzusetzen ist es allemal. Es würde bedeuten, dass Entscheidungen warten oder ohne mich getroffen werden müssten. In manchen Fällen würde das gehen, in anderen würde es bedeuten, dass Menschen eine Verantwortung übernehmen müssen, die bei mir liegt. Das geht auf Dauer nicht, selbst mit engen Vertrauenspersonen. Aber zeitweise kann das durchaus klappen. Ich denke dabei aber eher an Wochen als an Monate oder gar Jahre.

Wie reagieren Ihre Kollegen in der Partei und in der Politik? Stoßen Sie da immer auf Verständnis? Was sagen Parteikollegen, die selbst keine Kinder haben und diesen Spagat nicht kennen?

Es hilft, wenn die Kolleginnen und Kollegen auch Kinder haben. Meine Sicht hat sich auch geändert, seit ich Familienvater bin. Früher waren Telefonkonferenzen und Termine am Wochenende oder spät abends kein Problem, das sehe ich inzwischen anders. Sie lassen sich nicht immer vermeiden und es ist auch nicht so, dass man mich da jedes Mal zwingen müsste, es sind ja auch spannende Termine dabei. Aber so manches Mal ist die Familie einfach wichtiger. Mein Team sagt mir übrigens, dass sie auf Verständnis stoßen, wenn sie eine Einladung am Wochenende mit Verweis auf meine Kinder absagen. Das ist doch ermutigend. Während der Schulferien habe ich ein Auge darauf, dass die Termine familiengerecht sind, was häufig möglich ist.

Ihre Frau ist Journalistin und Moderatorin mit einer eigenen Sendung. Wie teilen Sie sich die Familienaufgaben auf? Arbeiten Sie beide zu gleichen Teilen?

Es ist ganz sicher so, dass meine Frau in der Familie mehr schultert als ich, da ich häufiger unterwegs bin. Es erfordert viel Organisation, damit wir beide unser Berufsleben mit der Familie vereinbaren können und Zeit füreinander finden. Das ist leider fast schon eine Managementaufgabe.

Ihre Eltern stammen beide aus der Türkei. Sie sind in Deutschland geboren und haben schon mit Ihrem ersten Beruf als Erzieher die konventionellen Erwartungen an den Sohn unterwandert. Wie ist das heute bei hier lebenden Türkischstämmigen: Sind Sie Vorbild, weil Sie dafür kämpfen, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen und auch Ihre Frau einem zeitintensiven Beruf nachgeht, oder schütteln manche noch immer den Kopf über Sie?

Dass meine Frau ihrem Beruf nachgehen möchte, ist für mich selbstverständlich. Die Türkeistämmigen in Deutschland sind inzwischen eine sehr vielfältige Gruppe, auch was die Werte und Einstellungen angeht. Ich bin bei der Geburt unseres Sohnes ein paar Wochen aus dem Job ausgestiegen. Falls das andere auch motiviert hat, dann freut mich das. Ich sehe mich da aber nicht als Vorbild. Es ist auch nicht so, dass mir da alles perfekt gelingt. Es gab damals Berichte von Journalistinnen in der Türkei, die einerseits verwundert und andererseits anerkennend darüber berichtet haben.

SICH TEILZEIT NICHT VORSTELLEN ZU KÖNNEN, IST TEIL DES PROBLEMS!

Fast jeder fünfte Vater ist mit seiner persönlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf unzufrieden, wie unsere Studie zeigt. Liegt die schlechte Vereinbarkeit nur an den strukturellen Verhältnissen oder sind die Männer selber schuld?

Es liegt sicher an beidem. Bevor wir es aber nur auf die Strukturen schieben, sollten wir uns fragen: Muss ich diese E-Mail wirklich gleich beantworten? Dieses Telefonat führen? Diesen Termin annehmen und woanders übernachten? Es liegt sicher auch an Strukturen, wir sollten aber auch selbstkritisch sein. Ich hoffe jedenfalls, dass ich da lernfähig bin.

Welche Verhältnisse wünschen Sie sich für Ihre Kinder, wenn sie in dem Alter sind, selbst Eltern zu werden?

Sie sollen selbstbestimmt entscheiden können und damit glücklich sein. Am Ende geht es doch immer um Freiheit und was wir daraus machen.

WO WIR STEHEN

FÜR DIE MEISTEN MENSCHEN IST FAMILIE DAS WICHTIGSTE IM LEBEN. Gerade in unsicheren Zeiten ist der Wunsch nach Nähe, Geborgenheit und Sicherheit hoch. Familie ist ein Fels in der Brandung des Lebens. Gleichzeitig ist sie Grundvoraussetzung für soziale Sicherheit, Wachstum und wirtschaftlichen Wohlstand. Wie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in seinem „Memorandum Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit" berichtet, halten es 61 Prozent der Bevölkerung für wichtig, Eltern mit Kindern unter drei Jahren in Zukunft so zu unterstützen, dass beide Partner berufstätig sein können. Über 90 Prozent der Frauen und Männer unter 40 Jahren finden, beide, Mutter und Vater, sollen sich um die Kinder kümmern.

Der Einklang zwischen Arbeits- und Privatleben ist daher elementar – für die überwältigende Mehrheit der Menschen in Deutschland. Die aktuelle 361° A.T. Kearney-Familienstudie zeigt: 94 Prozent aller Eltern und 87 Prozent der kinderlosen Beschäftigten sagen „Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für mein persönliches Wohlbefinden von hoher Bedeutung".

Die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre verliefen rasant und sind massiv: working mums und moderne Väter versuchen, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren, organisieren im Privaten, aber straucheln weiterhin an den immer noch vielfältig bestehenden, nicht mehr zeitgemäßen Strukturen in Wirtschaft und Politik, die den Rahmen vorgeben. Die gesellschaftlichen Umbrüche haben diese Strukturen längst überholt. Die Rede ist auch nicht nur von einer kleinen Gesellschaftsgruppe der Akademiker, sondern der Zwang, das ökonomische Auskommen auf zwei Schultern zu verteilen, trifft eine breite Masse. Durch die Vielfalt der Lebensmodelle gibt es keine klaren Leitbilder mehr und zu guter Letzt führt die Digitalisierung zu einer fortschreitenden Entgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben. Überall und jederzeit einsetzbar zu sein, entspricht vielleicht dem Ideal der Arbeitgeber, sicherlich aber nicht den Bedürfnissen von Menschen mit Familie. Sie brauchen verläßliche und planbare Strukturen.

Auch wenn Unternehmen und Politik Einiges auf den Weg gebracht haben, klafft eine deutliche Lücke zwischen den tatsächlichen Anforderungen berufstätiger Eltern sowie den für die Pflege bedürftiger Angehöriger zuständigen Beschäftigten und der Realität im Jahr 2016. Wir alle müssen:

AUFBEGEHREN FÜR MEHR VEREINBARKEIT!

Bye-bye honeymoon! – Väter begehren auf

Familienfreundliche Maßnahmen richten sich schon lange nicht mehr nur an berufstätige Mütter: Auch Väter wollen neben dem Beruf Verantwortung für Familie und Erziehung gerecht werden. Unternehmen und Politik haben in den letzten Jahren reagiert, z.B. mit speziellen Väter-Programmen oder dem ElterngeldPlus-Gesetz.

2011-2015 zeigte sich aus Sicht der Väter eine positive Entwicklung der Familienfreundlichkeit. Väter waren im „Honeymoon" mit ihrem Arbeitgeber und euphorisch, weil sie in ihren Unternehmen erstmals als Zielgruppe entdeckt und angesprochen wurden. Doch berufliche, persönliche, gesellschaftliche Ansprüche haben sich schneller gewandelt als die Unterstützungsangebote von Politik und Unternehmen. Heute konstatiert die aktuelle Befragung Ernüchterung – und ein Aufbegehren bei den Vätern.

Fast jeder fünfte Vater ist mit seiner persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie unzufrieden – im Vorjahr nur jeder 20. Und die Väter betrachten die Entwicklung sehr kritisch: 18 Prozent sagen, dass sich die Familienfreundlichkeit in ihrem Unternehmen in den vergangenen 12 Monaten verschlechtert hat – nur 9 Prozent empfinden eine Verbesserung.

In der Folge ist die Wechselbereitschaft der Väter stark gestiegen: dachten 2015 nur 8 Prozent über einen Arbeitgeberwechsel in den kommenden Jahren nach, sind es nun über 21 Prozent.

Wenn die Nachfrage nicht das Angebot bestimmt

Der Anteil der Beschäftigten, der familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch genommen hat, stieg bis 2015 deutlich an, sowohl bei Müttern als auch bei Vätern. Insbesondere flexible Arbeitszeiten, Auszeiten, Teilzeit sowie Langzeitkonten wurden verstärkt wahrgenommen. 2016 lag die Inanspruchnahme auf etwa gleichem Niveau bzw. etwas darunter. Gut ein Drittel der Befragten gibt aktuell an, bisher keine Maßnahmen beansprucht zu haben. Mehr Väter (44%) als Mütter (23%) verzichten auf die Maßnahmen.

Trotz der Bemühungen der Unternehmen klafft weiterhin eine Lücke zwischen den Anforderungen von Eltern und der Realität im Arbeitsleben. Der Familienalltag stellt hohe Ansprüche an die Flexibilität. Kurzfristige Kinderkrankheiten, Schließtage in Kindergarten und Schule sowie lange Schulferienzeiten stellen Eltern vor große Probleme. So hat der Bedarf nach flexiblen Arbeitszeiten und Home Office in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Aktuell beklagen jede dritte Mutter und gut jeder vierte Vater, dass ihnen diese Angebote fehlen. Auch Betriebskindergärten werden zunehmend vermisst. Mehr als jeder zweiten Mutter und vier von zehn Vätern fehlt diese vor-Ort-Betreuungsmöglichkeit. Das Gleiche gilt für Notfallbetreuungsmöglichkeiten. Nur noch 18 Prozent der Väter und 15 Prozent der Mütter sagen, es fehlen ihnen keine Angebote.

Die Zufriedenheit mit den Angeboten der Unternehmen schwächte sich im Zeitverlauf der A.T. Kearney Familienstudien ab. Nur jede dritte Mutter bewertete die in Anspruch genommenen familienfreundlichen Maßnahmen als sehr hilfreich während 2013 noch über die Hälfte der Mütter von sehr hilfreichen Angeboten sprach. Ein ähnliches Bild bei den Vätern: hier sank die Zahl sogar von 48 auf 28 Prozente in 2016. Auch die Bewertung der Passgenauigkeit der Maßnahmen für Arbeitnehmer mit Kindern verringerte sich 2016 bei beiden Gruppen wieder. Die Folge: weniger Väter und Mütter als noch vor einem Jahr würden die Maßnahme wieder in Anspruch nehmen und auch seltener Kollegen weiterempfehlen.

Ein analoges Bild zeigt sich beim Thema Beruf und Pflege. Nur vier von zehn Befragten sagen, die Angebote passen genau zu den Bedürfnissen von Arbeitnehmern mit pflegebedürftigen Angehörigen. Auch wenn die Politik mit dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf im vergangenen Jahr Angehörige in einer Pflegesituation unterstützt, fehlen den Beschäftigten passgenaue Maßnahmen ihrer Unternehmen.

Aber genau diese unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und ermöglichen eine gute berufliche Entwicklung: sind passgenaue Maßnahmen gegeben, sehen 83 Prozent der Eltern gute Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie, passen die Maßnahmen nicht zu den Bedürfnissen von Eltern, sagen dies nur 24 Prozent.

Familie und Karriere – mehr Feind als Freund

Weniger als jeder zweite Vater und weniger als jede zweite Mutter findet, dass es in ihrem Unternehmen für Beschäftigte mit Familienpflichten gut möglich ist, beruflich voran zu kommen. Fast jeder vierte Vater und jede fünfte Mutter sagt explizit, dies sei nicht der Fall. Insbesondere Männer in Teilzeit kritisieren die Karrierechancen von Eltern: 55 Prozent meinen, dass Arbeitnehmer mit Familienpflichten schlechtere Entwicklungschancen haben (Hinweis: Fallzahl < 30). Jüngere Beschäftigte glauben eher als Ältere, dass Arbeitnehmer mit Familienpflichten beruflich voran kommen können (62% Zustimmung der unter-30-Jährigen, 50% der 30-39-Jährigen, 48% der 40-49-Jährigen und 50% der ab-50-Jährigen). Nur 47% der Befragten mit Berufsausbildung, aber 62% der Meister und Fachwirte und 54% der (Fach-) Hochschulabsolventen glauben, dass Arbeitnehmer mit Familienpflichten gute Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen haben.

Das klare Fazit lautet: Während der vergangenen fünf Jahren der 361° Familienstudien ist es Unternehmen nicht gelungen, Befürchtungen bezüglicher negativer Konsequenzen bei Inanspruchnahme

familienfreundlicher Maßnahmen abzubauen. So sagt jeder dritte Vater, aber nur jeder fünfte kinderlose Mann, er befürchte, seine zukünftige Karriere im Unternehmen sei gefährdet, wenn er familienfreundliche Angebote wahrnimmt. In 2013 hatten nur 22 Prozent der Väter diese Sorge. Auch die Ängste, weniger attraktive Aufgaben zu erhalten und eine schlechtere Bewertung durch den Vorgesetzten zu bekommen, sind gestiegen und liegen bei rund einem Viertel bzw. einem Drittel der Väter, und rund 32 bzw. 29 Prozent der Mütter. In der Gruppe kinderlose Männer – kinderlose Frauen – Väter - Mütter sind Väter sogar diejenigen, die die stärksten Karriereängste haben. Da Väter heute mehr Verantwortung für die Erziehungsarbeit übernehmen und z.B. in deutlicherem Umfang Elternzeit nehmen als früher, rechnen sie stärker mit negativen Konsequenzen.

60 Prozent der Eltern, die keine weniger attraktiven Aufgaben befürchten, glauben, dass man trotz Familienpflichten beruflich vorankommen kann, aber nur 36 Prozent derjenigen, die weniger attraktive Aufgaben befürchten. 59 Prozent der Eltern, die nicht befürchten, dass ihre Leistungen schlechter wahrgenommen werden, glauben, dass man trotz Familienpflichten beruflich vorankommen kann, aber nur 30 Prozent derjenigen, die befürchten, dass ihre Leistungen schlechter wahrgenommen werden.

Vorbilder verzweifelt gesucht

So vielfältig sich Lebensmodelle im Privaten entwickelt haben, so gleichförmig die beruflichen Erfolgsmodelle. Deutsche Unternehmen sind nach wie vor stark von Anwesenheitskultur geprägt. So sagen 86 Prozent aller Befragten der diesjährigen 361° Familienstudie, ihr Arbeitgeber lege sehr hohen Wert auf persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz. Wer vor dem Chef das Büro verlässt oder nicht täglich vor Ort ist, hat oftmals seine Karrierechancen bereits verspielt. Home Office und Teilzeitarbeit, vor allem bei Führungskräften, widersprechen dieser Arbeitskultur – auf allen Hierarchieebenen. Dies setzt sich entsprechend in alle Hierarchien im Unternehmen fort. In der Folge versuchen Mitarbeiter die zusätzlichen familiären Anforderungen parallel zu ihrem Beruf zu stemmen. Der Preis, den viele zahlen: ständige zeitliche Überforderung. Es fehlen mehr denn je Vorgesetzte und Führungskräfte, die als Vorbilder ihre Mitarbeiter ermutigen und dabei unterstützen, ihren individuellen Lebenslauf zu planen.

Väter bewerten in der aktuellen Studie ihre Vorgesetzten und Führungskräfte hinsichtlich deren Vorbildfunktion für Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich schlechter als noch vor einem Jahr. Auch bei Müttern sank das Vertrauen in die direkten Vorgesetzten. Ihre Bewertung der Führungskräfte blieb nahezu unverändert. Auch das Vertrauen zu den Vorgesetzten, um über Möglichkeiten einer besseren persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sprechen, ist stark gesunken: 2015 sprachen fast drei von vier Vätern von einem guten Vertrauensverhältnis. 2016 nur noch 59 Prozent. Bei Müttern stagniert der Wert bei etwa sechs von zehn.

Ausschlaggebend für eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Familie sind die Führungskräfte. Gehen Führungskräfte oder der direkte Vorgesetzte mit gutem Beispiel voran, glauben 78 bzw. 79 Prozent der Eltern an eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Familie, ansonsten nur 12 bzw. 17 Prozent (Differenz 66 bzw. 61 Prozentpunkte). Damit sind Führungskräfte für das berufliche Fortkommen von Eltern noch wichtiger als für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf insgesamt (Differenzen zwischen gutem Beispiel und keinem guten Beispiel der Führungskräfte von 51 Prozentpunkten und des direkten Vorgesetzten von 45 Prozentpunkten). Diejenigen, die sich jederzeit vertrauensvoll an ihren Vorgesetzten wenden können, um über Vereinbarkeit zu sprechen, sehen zu 65 Prozent eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie gegeben, diejenigen, die dies nicht können, nur zu 14 Prozent.

Führungskräfte wirken direkt positiv auf das Engagement der Beschäftigten ein. Von allen Befragten, die sagen, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen, sind 89 Prozent bereit, sich über das normale Maß hinaus für die Firma zu engagieren. Von den Befragten, die ihre Führungskräfte weniger gut bewerten, ist nur gut jeder zweite bereit für den Extra-Einsatz. Ein vergleichbares Bild zeigt sich beim Einfluss der direkten Vorgesetzten.

Ähnliches ist bei der Kommunikation über familienfreundliche Maßnahmen zu beobachten. Wenn der Arbeitgeber regelmäßig über familienfreundliche Angebote informiert, sehen 80 Prozent der Eltern gute berufliche Möglichkeiten, ansonsten nur 23 Prozent (Differenz 57 Prozentpunkte). Sind die Ansprechpartner zum Thema Vereinbarkeit bekannt, sehen 58 Prozent der Eltern gute berufliche Möglichkeiten - versus 16 Prozent (Differenz 42 Prozentpunkte). Eltern, die wissen, was sie tun müssten, um Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, sehen zu 64 Prozent gute berufliche Möglichkeiten, diejenigen, die es nicht wissen nur zu 8 Prozent (Differenz 56 Prozentpunkte).

Eltern lernen durch ihre Kinder – für den Job

Eltern können Unternehmen durchaus selbstbewusst gegenübertreten, denn durch die Elternschaft entwickeln sie zahlreiche Kompetenzen und Fähigkeiten weiter, die im Berufsleben – insbesondere für die Führung von Mitarbeitern und Teams – gefragt sind: die eigenen Bedürfnisse, Ziele und Termine mit denen ihrer Kinder abgleichen, die Entwicklung ihrer Kinder begleiten und fördern, Kompromisse schließen, Regeln diskutieren und Grenzen setzen.

Die 361° Familienstudie hat Kompetenzen aus den Bereichen Führungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit untersucht und die Befragten gebeten, einzuschätzen, wie gut sie diese Soft Skills beherrschen. Insbesondere bei Müttern zeigt sich, dass sie sich bezüglich vieler Soft Skills besser einschätzen als kinderlose Frauen, während der Unterschied bei Männern mit und ohne Kind geringer ist. Mütter kümmern sich immer noch intensiver um ihre Kinder als Väter und verbringen mehr Zeit mit ihnen, sodass sie auch mehr Gelegenheit haben, durch ihre Kinder zu lernen.

Im Vergleich zu kinderlosen Frauen haben Mütter einen Vorsprung in Bezug auf viele Führungsfähigkeiten. Fast acht von zehn Müttern geben an, dass sie sich gut durchsetzen können im Vergleich zu nur etwa zwei Drittel der kinderlosen Frauen. Ähnliche Resultate bei den Kompetenzen Aufgaben zu delegieren und Prioritäten zu setzen. Die Studie zeigt zudem, dass Mütter teamfähiger sind als kinderlose Frauen. Nahezu alle Mütter versus neun von zehn kinderlosen Frauen sagen, dass sie gut darin sind, andere zu unterstützen. Fast neun von zehn Müttern vs. acht von zehn der Kinderlosen können gut Kompromisse schließen.

Väter haben gegenüber kinderlosen Männern insbesondere einen Vorsprung in der Kommunikationsfähigkeit. So sagen drei Viertel der Väter aber nur zwei Drittel der kinderlosen Männer, dass sie unterschiedliche Meinungen als Chance verstehen. Fast drei von vier Vätern, aber nur 65 Prozent der Kinderlosen können Kritik so formulieren, dass sie angenommen wird.

Mütter nehmen häufiger als Väter wahr, dass sie viele Kompetenzen aus dem Familienleben direkt im Beruf anwenden können. Fünf von sechs Müttern sagen, dass sie durch ihre familiären Erfahrungen ihre Organisationsfähigkeit auf der Arbeit verbessert haben, je drei von vier Müttern sagen, flexibler zu reagieren, geduldiger zu sein und sich besser durchzusetzen. Sowohl Mütter als auch Väter sehen Vorteile beim Stressmanagement. 78 Prozent der Mütter und 70 Prozent der Väter schöpfen aus ihrem Familienleben die Fähigkeit, besser mit Stress umzugehen. Bei den Kinderlosen sind es deutliche weniger (68% Frauen, 61% Männer).

Unternehmen sollten diese Kompetenzentwicklung durch eine aktive Elternschaft stärker wahrnehmen, anerkennen und fördern. Denn es profitieren beide Seiten, wenn Eltern Zeit für ihre Kinder haben und dadurch Fähigkeiten erwerben, die auch im Berufsleben gefragt sind.

Ein Einsatz, der sich auszahlt

Für Unternehmen lohnt sich das Engagement für die Vereinbarkeit von Familie und beruflichem Fortkommen: Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als familienfreundlich wahrnehmen, sind deutlich zufriedener, weniger wechselbereit und empfehlen ihren Arbeitgeber häufiger weiter.

Und schließlich sind sie auch engagierter: so sagen 88 Prozent derjenigen, die Familienfreundlichkeit in ihrem Unternehmen als selbstverständlich erleben, dass sie bereit sind, sich über das normale Maß hinaus für ihre Firma zu engagieren. Bei denjenigen, die noch keine Selbstverständlichkeit wahrnehmen, sagt dies nur etwa jeder dritte Befragte. Die Chancengleichheit zwischen Beschäftigten mit und ohne Familienpflichten trägt ebenfalls zur Motivation bei. In Unternehmen, in denen Mitarbeiter mit Familienpflichten gleiche Chancen zum beruflichen Fortkommen haben, sind über 91 Prozent der Beschäftigten bereit, einen Extra-Einsatz zu leisten. In den Unternehmen, in denen die Chancengleichheit nicht gelebt wird, sagen dies nur vier von zehn Mitarbeitern.

Beschäftigte, die finden, dass in ihrem Unternehmen Arbeitnehmer mit Familienpflichten gute Möglichkeiten haben, beruflich voran zu kommen, würden ihr Unternehmen deutlich häufiger als Arbeitgeber uneingeschränkt empfehlen (92% vs. 22% bei denen, die sagen, dass in ihrem Unternehmen Arbeitnehmer mit Familienpflichten keine guten Möglichkeiten haben) und sie sind deutlich loyaler, d.h. werden in den kommenden Jahren nicht aus eigenem Antrieb ihren Arbeitgeber wechseln (87% vs. 45% bei denen, die sagen, dass in ihrem Unternehmen Arbeitnehmer mit Familienpflichten keine guten Möglichkeiten haben).

Es lohnt sich ebenfalls, Mitarbeiter zu ermutigen, angebotene familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen. Beschäftigte, die dies machen, sind um über acht Prozentpunkte engagierter, als die Mitarbeiter, die noch keine Maßnahmen in Anspruch genommen haben. Werden die Maßnahmen dann noch als hilfreich empfunden, kann man das Engagement sogar um zehn Prozentpunkte steigern.

Für mehr Vereinbarkeit

Die Ergebnisse zeigen die Diskrepanz zwischen dem aktuellen Angebot von Wirtschaft und Politik und den Anforderungen von Familien. Es wird zu wenig und zu langsam getan um die gestiegenen Ansprüche zu erfüllen. Eltern sind gefangen im Dreieck „Wollen – Sollen – Müssen“: Sie wollen Zeit für Familie auch unter der Woche haben und die Entwicklung ihrer Kinder aktiv begleiten. An Väter wie Mütter wird der gesellschaftliche Anspruch gestellt, neben einer beruflichen Entwicklung auch noch ihren aktiven Teil der Elternschaft erfolgreich zu meistern. Und letztlich müssen in den meisten Fällen beide Elternteile zum wirtschaftlichen Einkommen der Familie beitragen. In der Folge engagieren sich Väter stärker im Familienalltag, was eine stärkere Belastung mit sich bringt und sie unzufrieden macht. Das zeigt unsere jüngste 361° Umfrage. Politik und Unternehmen tun noch zu wenig, damit Familienleben und berufliches Fortkommen vereinbar sind. Der zur Verfügung stehende Ressourcen- und Fähigkeitenpool wird damit nicht genutzt und Eltern die Vereinbarkeit erschwert.

FAMILY UNPLUGGED

Das Projekt „Family Unplugged“ gibt Familien eine öffentliche Stimme. In Video-Interviews erzählen Mütter und Väter, was sie brauchen und wie sie ihren Alltag managen. Ohne ideologische Grabenkämpfe, sondern für ein familienfreundliches Deutschland.

A.T. Kearney ist gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Unternehmen jako-o Sponsor des Projekts. Mehr zu lesen, zu sehen und zu hören gibt es unter www.family-unplugged.de.

„Es ist ein schönes Ereignis, wenn man ein Baby bekommt, aber es ist nicht sexy, es anzusprechen. In der Company. Weil Du nie weißt, wie wird es aufgenommen. (...) Dann kommt die Frage: wie lange bist Du dann weg? Da merkst Du dann schon, ok, alles klar, da wirst Du schnell reduziert auf: da fällt eine Arbeitskraft weg. Und wie kriege ich das irgendwie aufgefangen?“

Ines, verheiratet, ein Kind

„Ich finde, alle die Kinder betreuen, sollten Steuerklasse 3 haben. Es ist ja total blöd, dass der Vater besteuert wird wie ein Single, obwohl er 2 Kinder mitversorgt. Ich werde besteuert wie ein Single, obwohl 2 Kinder bei mir leben.“

Annette, alleinerziehend, 2 Kinder

„Wenn ich zuhause bleibe weil mein Kind krank ist, kriege ich nur 70% von meinem Bruttogehalt, und dann schluckt man ja schon ganz schön wenn man sieht, wie sich das aufs Gehalt auswirkt. (...) Ich bin ja nicht zum Vergnügen dann zuhause und kümmere mich um mein krankes Kind.“

Fanni, verheiratet, 2 Kinder

„Ich kenne das von zu Hause aus, dass beide Eltern arbeiten. Und ich glaube, das ist immer ganz ausschlaggebend, was für ein Modell man vorgelebt bekommen hat. Ich persönlich hab nicht mal eine einzige Stunde dagesessen und überlegt: Was für ein Modell will ich leben, sondern das war für mich klar.“

Mario, verheiratet, 2 Kinder

Fotos/Logo: www.family-unplugged.de

„Es ist einfach nicht zu vermeiden, dass die Frau ihren Job unterbricht und leider gibt es die Struktur in diesem Land nicht her, dass dies praktisch keine Auswirkungen auf den Job hat.“

Sebastiano, unverheiratet, 2 Kinder

„Dass es einen Menschen gibt, der dich wirklich liebt, von Herzen liebt und der das nicht vorspielt oder bei dem das zeitlich begrenzt ist – dafür lohnt sich das einfach alles!

Melanie, alleinerziehend, ein Kind

„Kinderkrippe? Als Kind in der DDR habe ich das so hingenommen, weil es einfach so war. Ich habe das nicht hinterfragt. Ich habe das selber auch so praktiziert mit unserer Tochter. Da hab ich gesagt: Früher war das auch so, geschadet hat es mir nicht. Heute würde ich sagen: Es hat mir doch geschadet. Ich würd´s nicht noch einmal so machen.“

Petra, verheiratet, ein Kind

„Dass meine Frau ein Leben lang schwer gearbeitet hat zu Hause und dann ganz arm dasteht im Alter, da muss die Politik was machen, weil ein Staat ohne Menschen ist kein Staat.“

David, verheiratet, 7 Kinder

„Dass das so schön wird mit Familie hätte ich nicht erwartet. Man hat sich vielleicht ein Bild davon gemacht, was ein Kind zusätzlich an Glück in das Leben bringt. Aber nein, dass kann man im Vorhinein ja nicht nachvollziehen wie viel Glück und wie viel Spaß ein Kind macht.“

Christoph, verheiratet, ein Kind

„Ich habe mich auf eine Stelle beworben, die weit weniger Verantwortung hat, weil ich wusste, ich wollte halt acht Stunden machen... und nicht zu viel mit nach Hause nehmen oder andauernd erreichbar sein. Oder was man so heutzutage so alles muss.“

Thomas, verheiratet, 3 Kinder

WAS ZU TUN IST

1 Die Rush-Hour des Lebens durch neue Strukturen entzerren

Der Karriereweg in Deutschland ist streng festgelegt. Die ersten Jahre des Berufslebens entscheiden über das Einkommen in der gesamten Berufslaufbahn. Bis zu einem Alter von 35 Jahren sind die Gehaltszuwächse besonders hoch. Danach flacht die Kurve dramatisch ab. Wer bis dahin nicht dem richtigen Karrierepfad ist, schafft es später selten, finanziell noch zuzulegen. In Ländern wie Schweden oder Frankreich ist das anders. Dort wächst das durchschnittliche Einkommen auch nach dem 35. Lebensjahr noch signifikant weiter.

Wie Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, in unserer vorherigen 361° Publikation gefordert hat, benötigen wir eine Flexibilisierung der Arbeitszeit über das Arbeitsleben hinweg. In Phasen hoher privater Belastung müssen Beschäftigte ihre Arbeit reduzieren, in anderen Phasen dies mit höherer Arbeitszeit wieder ausgleichen können. Dieses Modell des lebensphasenorientierten Arbeitens muss unternehmensseitig durch späte Karrieren und damit verbundenen Gehaltssprüngen in der zweiten Lebenshälfte unterstützt werden. Gleichzeitig ist eine Förderung und Qualifikation, z.B. auch während Elternzeiten wichtig. Nicht nur der eine Karrierepfad ist dadurch möglich, sondern Wechsel und Neuanfänge, in Einklang mit der privaten Lebenssituation.

Politisch relevant ist eine finanzielle Entlastung von Familien. Das Elterngeld und ElterngeldPlus sind gute Signale, auch wenn die aktuell zwei Vätermonate zu kurz sind, um eine partnerschaftliche Vereinbarkeit nachhaltig zu fördern. Sie sollten verlängert werden. Das aktuelle Ehegattensplitting ist noch zu stark an den alten Strukturen einer Normalfamilie mit traditioneller Rollenaufteilung orientiert. Wünschenswert wäre eine insgesamt einheitliche, klar ausgerichtete Familien- und Sozialpolitik, die Familien in Deutschland unterstützt und ihnen Orientierung gibt.

2 Kinderbetreuungsmöglichkeiten verbessern

Eine Grundvoraussetzung für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine hochwertige Kinderbetreuung. Nur dann können Eltern ihren beruflichen Pflichten nachgehen. Der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem ersten Lebensjahr wird noch nicht flächendeckend erfüllt. Ebenfalls fehlen bundesweit einheitliche Standards für die Betreuungsqualität in Kitas.

Besonders hohen Nachholbedarf gibt es bei der Betreuung der Kinder im schulpflichtigen Alter. Der Anteil der Schüler, die am Ganztagsunterricht teilnehmen, hat sich zwar erhöht, lag aber im Schuljahr 2012/13 immer noch erst bei einem Drittel. Deutschlands Schulsystem baut weiter stark auf Halbtagsschulen. Im internationalen Vergleich nehmen wir damit eine Sonderrolle ein. In Frankreich, Großbritannien und den USA etwa gibt es keinen eigenen Begriff für Ganztagsschulen. Dort bedeutet „Schule“ ganz selbstverständlich, dass Schüler auch am Nachmittag unterrichtet werden. Das verbessert die Planbarkeit des Arbeitslebens ihrer Eltern gravierend.

Die aktuelle Betreuungslücke unseres Systems ist für Eltern ein Hinderungsgrund, mehr zu arbeiten und erhöht die zeitliche Belastung von Eltern. Wirtschaft und Politik müssen durch einen Ausbau der Infrastruktur unter gleichzeitiger Sicherstellung einer hohen Betreuungsqualität Eltern unterstützen, in Ferienzeiten wie während Schulzeiten.

3 Die Vereinbarkeit durch eine neue Arbeitskultur erleichtern

Unsere Studien zeigen: die deutsche Arbeitskultur ist von Präsenzkultur bestimmt. Des Deutschen liebste Arbeitnehmer sind vor Ort im Büro, und das am besten in Vollzeit! Tradierte Rollenbilder zu durchbrechen ist keine leichte Aufgabe. Unternehmenskultur kann man nicht anordnen, aber vorleben. Sie beginnt mit positiven Beispielen auf Führungsebene. Authentisches Vorleben ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Veränderung.

Führungskräfte sollen an alle Mitarbeiter das Signal senden, dass flexible Berufsbiographien möglich und sogar erwünscht sind. Durch die Verbindung mit Weiterbildung können Berufsunterbrechungen Karrieren sogar fördern. Aufstiegschancen müssen unabhängig von Geschlecht und Lebensform sein.

Familienfreundlichkeit ist das Ergebnis weitsichtiger Unternehmensführung und muss von der Geschäftsleitung aktiv kommuniziert werden. Mitarbeiter/innen sollten aufgefordert werden, auf eine gute Vereinbarkeit ihres Berufs- und Privatlebens zu achten. Denn nichts bindet einen guten Mitarbeiter langfristig mehr ans Unternehmen als seine Zufriedenheit, nichts macht ihn loyaler als das Gefühl, in seinen Bedürfnissen gesehen und verstanden zu werden, nichts macht ihn leistungsbereiter als eine Unternehmenskultur, mit der er sich identifizieren kann. Nachhaltige und gelebte Familienfreundlichkeit macht den Unterschied.

4 Lebensmodelle zulassen, Familienarbeit wertschätzen

Statistiken zeigen: Lebensmodelle werden vielfältiger. Woran jeder einzelne von uns jedoch noch arbeiten muss, ist die Akzeptanz dieser Vielfalt. Auch wenn der Begriff der Rabenmutter heute nur noch selten verwendet wird, sind traditionelle Denkmuster immer noch präsent. Die Mutter, die Vollzeit Hausfrau ist, steht in Konkurrenz zur berufstätigten Mutter. Männer in Elternzeit, die länger als die zwei Vätermonate geht, sind immer noch Exoten.

Soziologen sprechen von einer Ökonomisierung unserer Gesellschaft, in der Erwerbsarbeit einen höheren Stellenwert als Familienarbeit hat und der familiäre Alltag mehr und mehr perfektioniert wird. Menschen, die ihre Zeit ausschließlich der Familie widmen, müssen sich dafür häufig rechtfertigen.

Wir alle in unseren Rollen als Führungskraft, Mitarbeiter/in, Vater, Mutter, Mann, Frau sollten tagtäglich daran arbeiten, die Entscheidungen anderer für ihr individuelles Lebensmodell zu akzeptieren. Das gewählte Lebensmodell ist das Ergebnis vieler Faktoren wie der finanziellen Situation, der Verfügbarkeit von Betreuungsmöglichkeiten oder den beruflichen Chancen.

Familienarbeit ist wertvolle Arbeit für unsere Gesellschaft. Bei allen Bemühungen für eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen wir uns daran erinnern, dass wir nicht eine dauerhafte Vollzeittätigkeit für alle ohne Unterbrechungen im Lebenslauf fordern, sondern die Rahmenbedingungen für eine individuelle Wahlmöglichkeit liefern wollen. Zeiten bezahlter wie unbezahlter Arbeit sollen sich sinnvoll ergänzen, ohne berufliche Perspektiven zu verbauen. Familienarbeit genauso wie ehrenamtliches Engagement sind Grundpfeiler unserer Gesellschaft!

Anhang

Details zur vierten 361° A.T. Kearney-Studie 2016

Die Stichprobe der 942 befragten Arbeitnehmer/-innen setzt sich – gewichtet nach Alter, Geschlecht und Bildungsgrad – wie folgt zusammen:

Geschlecht:	46% weiblich, 54% männlich
Alter:	14% unter 30 Jahre, 25% 30-39 Jahre, 24% 40-49 Jahre, 36% über 50 Jahre, 1% keine Angabe
Höchster Schulabschluss:	30% einfacher oder qualifizierender Hauptschulabschluss, 37% Realschulabschluss, 30% (Fach-) Hochschulreife, 3% anderer/kein Abschluss
Höchster Ausbildungsabschluss:	61% Berufsausbildung, 10% Meister-/Fachwirtprüfung, 21% (Fach-)Hochschule; 6% anderer/kein Abschluss oder in Ausbildung, 2% keine Angabe
Berufliche Stellung:	18% Arbeiter, 73% Angestellte, 5% Beamte, 4% sonstiges
Familienstand:	18% Single (ledig, geschieden, verwitwet), 80% verheiratet/verpartnert, 2% keine Angabe
Kinder:	34% ohne minderjährige Kinder im Haushalt, 12% mit Kind(ern) 0-3 Jahren, 6% mit Kind(ern) 4-5 Jahren, 16% mit Kind(ern) 6-13 Jahren, 10% mit Kind(ern) 14-17 Jahren
Betriebsgröße:	in Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern arbeiten: 11%, mit 11-100 Mitarbeitern: 27%, mit 101-250 Mitarbeitern: 11%, mit 251-1000 Mitarbeitern: 18%, mit 1001-5000 Mitarbeitern: 11%, mit über 5000 Mitarbeitern: 18%, keine Angabe: 4%

Autoren

Dr. Martin Sonnenschein, Partner und Member of the A.T. Kearney Global Board of Directors
martin.sonnenschein@atkearney.com

Ute Stahl, Managerin, Projektleiterin 361° A.T. Kearney-Familieninitiative

Dr. Mareike Bünning, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

IMPRESSUM:

Herausgeber
Dr. Martin Sonnenschein (V.i.S.d.P.)
A.T. Kearney GmbH

www.atkearney.de

Redaktion: Mareike Bünning, Anna Krewani, Michael Scharfschwerdt, Ute Stahl (Projektleitung)

Layout: Axel Heuting

Fotos: www.thinkstock.de (soweit nicht anders vermerkt)

Weitere Veröffentlichungen der 361°-Reihe

www.atkearney361grad.de

Ändern oder untergehen – eine Begegnung mit der Wertschöpfung von morgen

„Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“

Noch weiß niemand genau, wie die digitalen Technologien und ihre Vernetzungsmöglichkeiten Industrien, Unternehmen und ihre Prozesse auf den Kopf stellen werden. Aber wir erahnen doch: Es wird einiges auf uns zukommen, wenn wir Entwicklungen wie den Vormarsch der Roboter und 3D-Drucker oder das Google-Auto in die Zukunft projizieren.

Wie werden wir morgen leben?

„Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“

Wie wird sich unsere Gesellschaft verändern? Wie wird sich das Leben unserer Kinder im Jahr 2064 anfühlen? Wo erkennen wir heute bereits die Vorboten zukünftiger Entwicklungen?

Die digitale Revolution hat die Veränderungsgeschwindigkeit in allen Lebensbereichen bis in den privatesten Alltagsbereich noch einmal beschleunigt. Daraus resultieren unerhörte Chancen, aber auch Fragen und Sorgen.

Wer wird unsere Zukunft finanzieren?

„Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“

Wer finanziert unsere Zukunft? Bis vor kurzem hieß die Antwort natürlich: unsere Kinder. Der Generationenvertrag war mehr als ein Schlagwort. Unsere Kinder, eine stetig wachsende Wirtschaft und die bewährten Institutionen der Finanzwirtschaft sicherten unser materielles Fundament. Diese Gewissheiten sind vorbei.

Vereinbarkeit wagen!

Ergebnisse der dritten 361° A.T. Kearney-Familienstudie

Mit diesem Titel der aktuellen 361° A.T. Kearney-Familienstudie sprechen wir all diejenigen an, die an eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland glauben und sich dafür einsetzen. Wir fordern dieses Engagement aber auch von denjenigen, die diese Vereinbarkeit möglich machen können: von Unternehmen und Politik.

Mittelstand = mittelwichtig?

Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder

Keine Frage: Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Aber er steht gerade – in Zeiten wachsenden globalen Wettbewerbs und zunehmender Digitalisierung – vor großen Herausforderungen. Ist der Mittelstand tatsächlich auf Zukunftskurs?

Warum interessiert uns eigentlich die Welt unserer Kinder nicht?

Die A.T. Kearney Szenarien „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“

Unser deutsches Erfolgsmodell trägt nicht ewig weiter. Wir müssen heute, aus einer Position der Stärke, ungewohnte und vor allem mutige Wege gehen. Nicht nur für uns – sondern vor allem für unsere Kinder.

Nur Mut! – Männer und Väter

Männer wünschen sich mehr Zeit für die Familie, fragen aber wenig familienfreundliche Leistungen nach.

Nur Mut! Wie familienfreundliche Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen

Ergebnisse der zweiten Arbeitnehmerbefragung A.T. Kearney 361°– Die Welt unserer Kinder

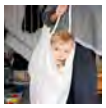
Vieles ist in den vergangenen Jahren über Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert worden: Deutsche Unternehmen jedoch nehmen ihre Verantwortung für das Thema immer noch nicht ernst genug.

Unternehmen und Familie

Das Essay-Heft

Wie aber schaffen Unternehmen den vermeintlichen Spagat zwischen Profitmaximierung und gelebter Familienkultur? In diesem Essay-Heft spannen Experten einen interdisziplinären Bogen von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen über notwendige Rahmenbedingungen und Vorbilder bis hin zu einer gelungenen kulturellen Transformation.

Unternehmen und Familie



Das Bilder-Heft

Unser Bilder-Heft ist das emotionale Pendant zu den Expertenbeiträgen in unserem Essay-Heft und gibt den Beiträgen ein konkretes Gesicht. Begeben Sie sich auf eine kleine Reise durch die vielen Gesichter von Familien.

Frauen im Beruf

Zahlen und Fakten

Wenn der demografischen Entwicklung etwas entgegengesetzt werden soll, brauchen wir mehr Kinder. Dazu bedarf es eines familiengerechten Umfelds. Dies liegt im gesamtgesellschaftlichen Interesse.

Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Deutschland?

Studie von A.T. Kearney im Rahmen der Initiative 361°– Die Neu-Erfindung der Familie

Kinder und Karriere schließen sich in Deutschland weitgehend aus. Vor die Wahl gestellt, eine Familie zu gründen oder Erfüllung und Erfolg im Beruf zu suchen, entscheiden sich viele – zu viele – junge Menschen für Karriere und damit gegen Kinder.

ATKearney
361°

361° – Die Rush-Hour des Lebens

361° – Buchpublikation

361° – Die Neu-Erfindung der Familie

361° – Finanzielle Förderung von Familien

361° – Potenzialentfaltung bei Kindern

361° – Kinder können fast alles lernen!

361° – Familienfreundlichkeit im Unternehmen

361° – Familie und Bildung

361° – Startmagazin

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation.
Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten.

A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Amerika (Mittel-, Nord- und Südamerika)	Atlanta Bogota Calgary Chicago	Dallas Detroit Houston Mexico City	New York Palo Alto San Francisco Sao Paulo	Toronto Washington, D.C.	
Europa	Amsterdam Berlin Brüssel Bukarest Budapest Düsseldorf	Frankfurt Helsinki Istanbul Kiev Kopenhagen Lissabon	Ljubljana London Madrid Mailand Moskau München	Oslo Paris Prag Rom Stockholm Stuttgart	Warschau Wien Zürich
Asien-Pazifik	Bangkok Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne Mumbai	New-Delhi Peking Seoul	Shanghai Singapur Sydney	Taipeh Tokio
Naher Osten und Afrika	Abu Dhabi Doha	Dubai Johannesburg	Manama Riad		

Weitere Informationen über:
A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
Tel: +49 211 1377 0

E-Mail: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de

2016, A.T. Kearney Inc, All rights reserved

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring “essential rightness” in all that we do.