

## **Flexibilisierung in Unternehmen**

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Frau Jensen

gern bin ich Ihrer Einladung gefolgt, am Treffen des Euler Hermes Women's Network teilzunehmen. Herzlichen Dank. Es war für mich sehr eindrucksvoll, heute Morgen zuzuhören, welchen Weg die Referentinnen wählen, mit Vor- und Nachteilen, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Die geschilderten Erfahrungen berühren mich natürlich auch persönlich, kommt darin doch positiv zum Ausdruck, dass die Gesellschaft, die Unternehmen und die berufstätigen Frauen und Männer hinsichtlich der Vereinbarkeit in letzter Zeit vorangekommen sind.

Ich erinnere mich noch mit Schrecken an die nahezu unlösbaren Probleme, als ich vor zwölf Jahren im Herbst mit meinem Sohn, damals im Kindergartenalter, aus Heidelberg nach Hamburg zog. Im Oktober trat ich meine Professur an der Helmut Schmidt Universität an. Ich begann mit den Vorlesungen und mit der Reorganisation des Instituts, das durch eine lange Vakanz am Boden lag. Viel Arbeit wartete auf mich. Gleichzeitig erklärte mir die Kindergärtnerin, aufgrund der Herbstferien schließe der Kindergarten nun. Fröhlich wünschte sie mir viel Zeit für meinen Sohn. Ich weiß noch, wie mir daraufhin Tränen in die Augen schossen. Mir fehlte plötzlich beim Antritt meiner neuen Stellung die Betreuung für meinen Sohn. Neu geknüpfte private Netzwerke erwiesen sich als wenig belastbar. Auch fand ich zunächst keine Tagesmutter, die einsprang, wenn Sitzungen in Gremien sich wieder in den Abend hinzogen – wie so oft in der akademischen Welt. Ein weiter Weg lag noch vor mir, um die

Arbeitsabläufe an der Universität, später zusammen mit Kolleginnen, etwas familienfreundlicher zu gestalten.

Da wundert es kaum, dass ich mich mit der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ auch wissenschaftlich befasse. Als Soziologin erforsche ich den langfristigen Trend des veränderten Verhaltens von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und in den privaten Haushalten. Dieser Trend hat in Deutschland in den sechziger und siebziger Jahren mit der **Bildungsexpansion** begonnen. Die Ausbildung von Frauen wurde verbessert und sukzessive nahm deren Erwerbstätigkeit zu. Es gibt keine Institution, die den **Anforderungen an Flexibilität**, die mit dieser Entwicklung verbunden sind, ausweichen kann: nicht einmal die Bundeswehr oder die katholische Kirche!

Ein **Unternehmen wie Euler Hermes**, das international agiert, sieht sich dabei besonders vielfältigen Ansprüchen ausgesetzt. Dazu gehört es, den **unterschiedlichen Kulturen der Beschäftigungspolitik und Vereinbarkeitsstrategien in Frankreich und Deutschland** Rechnung zu tragen. Zugleich geht es darum, flexibel auf den sozialen Wandel dieser Länder (Feminisierung der Ausbildungs- und Arbeitswelt, Einwanderung, demographischer Wandel) zu reagieren, um auch künftig **die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen**.

Im Folgenden möchte ich zeigen, dass der **Erfolg von Frauen in der Ausbildung und auf dem Arbeitsmarkt** für Unternehmen zu einer zentralen Herausforderung geworden ist. Anschließend diskutiere ich die **Strategien der Unternehmen**. Meine leitende These ist: **Die Flexibilität von Unternehmen wird durch die Flexibilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen belohnt**.

## I. Herausforderungen für Unternehmen

1. Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf die **beispiellose Erfolgsgeschichte der Frauen in Schulen, Fachhochschulen und Universitäten** werfen. Ich zeige einige Facetten dieser Erfolgsstory auf: In den letzten Jahren haben Frauen hinsichtlich ihrer Zensuren und Abschlüsse die männlichen Mitschüler und Kommilitonen überholt, teilweise weit überholt. Mehr als die Hälfte der Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen (51,4 Prozent) sind weiblich. Auch in **Studiengängen wie Rechts- und Wirtschaftswissenschaften**, die für die Unternehmen der Finanz- und Kreditwirtschaft besonders wichtig sind, liegen Frauen mittlerweile vorne. In der **Dualen Berufsausbildung** haben sie die männlichen Azubis (mit 57 Prozent) im Bank- und Versicherungsfach bereits überholt.

Wird die Erfolgsgeschichte von Frauen in Bildung und Ausbildung genauer analysiert, so fällt zwar nach wie vor deren **Überrepräsentation** in „typisch weiblichen“ Ausbildungsberufen (wie in Verkaufsberufen im Einzelhandel) und Studiengängen (wie Erziehungswissenschaften) ins Auge. **Unterrepräsentiert** sind dagegen Frauen in vielen aussichtsreichen Lehrberufen des Dualen Systems, in den MINT-Studiengängen und unter den Habilitanten an Universitäten.

Das ändert aber nichts daran, dass Frauen mit großem Erfolg ihre Ausbildung absolvieren. Das weibliche Arbeitsvermögen stellt eine **unverzichtbare Ressource** für Unternehmen und Gesellschaft dar, um künftige Herausforderungen zu meistern. **Flexible Unternehmen bauen daher mit Praktikaangeboten, Patenschaften, Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen, Unterstützung von Abschlussarbeiten schon**

**während der Ausbildung Kontakte zu den vielversprechenden weiblichen Talenten auf.** Auf diese Weise bieten Unternehmen Frauen Chancen, ihrer Ausbildung entsprechend eine Erwerbsarbeit ohne größere zeitliche Verzögerung nach dem Abschluss aufzunehmen. Anders als bei Männern ist bei Frauen zu beobachten, dass sie nach dem Abschluss erst einige Zeit später ihre Laufbahn beginnen, oftmals nicht ihrer Qualifikation gemäß und in weniger aufstiegsrelevanten Randbereichen der Firmen.

2. Die mittlerweile hohe Erwerbsquote von Frauen (mit 71,8 Prozent 2011) demonstriert eindrucksvoll **den Wunsch der Frauen nach Partizipation am Arbeitsmarkt.** Deutschland zieht nun, so scheint es, mit den skandinavischen und angelsächsischen Vorreiterländern gleich und **überholt Frankreich.** Der Anteil von erwerbstätigen Frauen beträgt in der **Finanz- und Versicherungswirtschaft** (2012) sogar weit über 50 Prozent (genauer: 56 Prozent). Im **Führungspersonal** sind sie dennoch weiterhin unterrepräsentiert. Frauen sind in den **Aufsichts- und Verwaltungsräten** mit ca. 17 Prozent und in den Vorständen und Geschäftsführungen mit nur etwa 5 Prozent vertreten.

Nehmen wir aber die **Entwicklung des Arbeitsvolumens** hinzu, also die tatsächlich geleistete Arbeitszeit, so wird deutlich, dass Frauen – trotz gestiegener Aufnahme von Erwerbstätigkeit - ihren Anteil kaum erweitert haben, sondern dass ihr Anteil am gesamten Arbeitsvolumen lediglich unter mehr Frauen aufgeteilt wird. Die Erklärung dafür ist bekannt: Nur etwas mehr als die  **Hälfte der erwerbstätigen Frauen** arbeitet **Vollzeit** (ca. 54 Prozent und nur ca. 18 Prozent der Mütter). Viele Frauen, vor allem Mütter, arbeiten **Teilzeit**, um auf diese Weise Erwerbstätigkeit und Familie zu vereinbaren. Hier liegt auch der **große**

**Unterschied zu Frankreich**, wo auch **Mütter**, sogar mit mehreren Kindern **überwiegend Vollzeit** arbeiten. Allerdings arbeiten die meisten bislang nicht über das 60. Lebensjahr hinaus. In Frankreich gilt Vollzeitarbeit als Vereinbarungsstrategie von Familie und Beruf. Teilzeitarbeit wird als Bedrohung empfunden, weil das Familieneinkommen sinkt.

Der **typisch (west)deutsche Weg, über Teilzeitarbeit Beruf und Familie zu vereinbaren**, hat zumeist (zusammen mit dem späteren Berufseinstieg) zur Folge, dass sich Frauen nach der Ausbildung in **teilzeitauffinen Organisationen und Abteilungen** ( z. B. im Handel, in sozialen Dienstleistungseinrichtungen) wiederfinden, die ihre Fähigkeiten suboptimal nutzen und die ihnen **wenig Aussicht auf Aufstieg, Anerkennung, Einfluss und gute Bezahlung** bieten. Problematisch daran ist: **Die Bildungsinvestitionen der Gesellschaft „versanden“**. Aus gut ausgebildeten Frauen werden vielfach **Beschäftigte mit „gebremster“, oftmals diskontinuierlicher Partizipation am Arbeitsmarkt**. Für ihr Privatleben bedeutet das: Sie schlüpfen unversehens in die Rolle der abhängigen **Hinzuverdienerin**. Ihre männlichen Partner hingegen nehmen unangefochten die **Position des Familiernährers** (mit allen Rechten und Pflichten) ein. Auf dessen Berufsorientierung und nicht auf die der Frau wird dann in der Familie am meisten Wert gelegt.

**Flexible Arbeitszeitmodelle erweisen sich daher als Dreh und Angelpunkt**, qualifizierte Frauen zu gewinnen und zu behalten. Dabei kommt es zunehmend darauf an, auch Frauen und Männer, die in Teilzeit arbeiten, einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen und sie nicht von davon auszuschließen, Führungsaufgaben zu übernehmen. Führungsaufgaben (nicht alle) lassen sich (zumindest zeitweise) teilen. Außerdem: Erkennbar qualifizierte Frauen, die Teilzeit arbeiten, sind nach einer Fa-

milienphase oftmals wieder bereit, auf eine zeitintensive Position mit mehr Verantwortung zu wechseln. Die Chancen, **langfristig in der Firma einen beruflichen Aufstieg vertrauensvoll planen zu können**, mit Optionen auf Voll- und Teilzeittätigkeiten, kommen den Besonderheiten weiblicher Karrieren entgegen. Die bereits genannten Zahlen zur Frauenerwerbstätigkeit in der Finanz- und Kreditwirtschaft beispielsweise weisen zwar auf ein krasses **Missverhältnis in der Führungsrepräsentanz** hin, aber auch auf ein **großes Potenzial** der Unternehmen zur Förderung von Frauen.

3. Berücksichtigen wir nun noch den **demographischen Wandel**. Der sukzessive Rückgang der Zahl der Menschen im Ausbildungsalter von heute 9 Millionen auf 7,1 Millionen bis 2030 (und bis 2050 auf 6,5 Millionen) bedeutet für die Unternehmen, dass **künftig weniger Absolventen** auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und freigewordene Stellen nicht neu besetzt werden. 2050 wird die Zahl der Erwerbstätigen auf voraussichtlich nur noch 36 Millionen sinken (von heute über 42 Millionen). Die damit verbundenen Risiken sind **Produktivitätseinbußen, Innovations- und Wachstumsschwächen** der Wirtschaft.

Um diese Folgen zu vermeiden, sehen sich die Unternehmen (neben Maßnahmen, ältere Mitarbeiter länger zu halten) besonders veranlasst, die Investitionen der Gesellschaft in die Bildung und Ausbildung von Frauen nachhaltig zu nutzen. Das setzt aber voraus, dass sich die Unternehmen **verstärkt ihren Mitarbeiterinnen** zuwenden und bereit sind, **individuellere und flexiblere Arbeits- und Aufstiegsmodelle** zu realisieren. Befassen wir uns nun mit einigen ausgewählten Flexibilisierungsstrategien von Unternehmen.

## II. Flexibilisierungsstrategien von Unternehmen

1. Die Politik übt heutzutage großen Druck auf die Unternehmen aus, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen (Stichwort: Frauenquote). Unternehmen wie auch Euler Hermes bekennen sich zu den politisch eingeforderten Zielen der Chancengleichheit, der Familienfreundlichkeit und des Abbaus von geschlechtsspezifischen Diskriminierungen, also zu **Gender Diversity**. In vielen Unternehmen wird **Frauenförderung als eine Kernaufgabe von Leadership und Management** betrachtet. Gerade größere Unternehmen sind dabei, sich kulturell zu wandeln und eine **Corporate Identity** zu etablieren, in der **Fairness, Kooperationsfähigkeit und Sachlichkeit** betont und bestehende **Ungleichheiten hinsichtlich Entlohnung, Aufstiegschancen und Anerkennung** abgebaut werden. **Betriebliche Weiterbildung**, Mentoring und Coaching-Programme gehören hier zu wichtigen Instrumenten der Mitarbeiter- und Frauenförderung.

Auch die Unterstützung Ihres Netzwerkes durch das Unternehmen ist ein wichtiger Schritt, Frauenförderung in der Unternehmenskultur fest zu verankern. Es gilt, die Dringlichkeit Ihres Anliegen wach zu halten, wechselseitig Erfahrungen kontinuierlich auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Krasse Geschlechterstereotypen, die **Frauen als Familienmenschen und Männer als Berufsmenschen** deuten, führen in Deutschland (mehr als in Frankreich) ihr zähes Eigenleben. Sie verhindern, dass Frauen in Führungspositionen gelangen, aber sie verschwinden nur, wenn Führungspositionen mit Frauen besetzt werden. Ein Teufelskreis, der nur mit „**Just do it!**“ durchbrochen werden kann. Frauen benötigen die Chance,

ihre Fähigkeiten zu zeigen und zwar nicht nur auf Positionen, die „**emotionale Intelligenz**“ erfordern, sondern durchaus auch mit „**Command and Control**“. Die Vorbildfunktion, das **Role Modell** (Beispiel Angela Merkel), das Frauen in Führungspositionen repräsentieren, wirkt überzeugender als viele Appelle.

2. Solange Frauen in der Familie noch die Hauptverantwortung für Kinder und pflegebedürftige Angehörige tragen, werden viele Frauenkarrieren durch **Teilzeitbeschäftigung, Diskontinuitäten und Brüche** gekennzeichnet bleiben. Moderne Unternehmen haben dennoch Möglichkeiten, Frauen zu integrieren und zu fördern. So fördert die Bildung von **flachen Hierarchien** (keine deutsche Spezialität!) die Flexibilität im Unternehmen. Flache Hierarchien kommen Frauen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur **projektbezogenen Teamarbeit** und ihren Wünschen nach flexiblem Zeitmanagement entgegen. Leitungs- und Führungsaufgaben können so auf mehreren Schultern (im Sinne von Tandem-Lösungen) verteilt werden.

Von besonderer Bedeutung sind **flexible Arbeitszeitmodelle**, die hinsichtlich täglicher, wöchentlicher, monatlicher und jährlicher Arbeitszeiten vielfältige individualisierte Regelungen zulassen. Mit den elektronischen Möglichkeiten der Datenbearbeitung bieten sich weitere Ansätze, den Frauen durch zeitliche und räumliche Flexibilität, beispielsweise durch **Home Office**, entgegenzukommen.

3. Politik und Wirtschaft spielen sich gern wechselseitig die Verantwortung für die defizitäre Nutzung des weiblichen Arbeitsvermögens zu. Tatsächlich gehört es (seit dem Kaiserreich) zum Stolz deutscher Politik, Unternehmen durch die Etablierung geeigneter, für sie nützlicher Infra-



strukturen zu entlasten. Der nachholende, zunächst zähe, nun raschere **kommunale Ausbau von haushaltsnahen, familienfreundlichen Einrichtungen und Ganztagschulen** weist jedoch noch große **Lücken** auf und hat oftmals nicht die Qualität, die Eltern erwarten. Zugleich werden staatliche Transferzahlungen (beispielsweise ein Kinderbetreuungsgeld) für die privaten Haushalte gewünscht. Aber: Alle Wünsche können nicht erfüllt werden.

Eingangs habe ich ja schon am eigenen Beispiel deutlich gemacht, dass Mobilität heutzutage zu den selbstverständlichen Anforderungen an ambitionierte Fachkräfte gehört. Gleichzeitig tun sich damit gerade Frauen mit Familienpflichten schwer. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für die Betroffenen, zumal für Frauen, ein riesiges Problem. Zu dessen Lösung sind daher auch die Unternehmen gefordert. Ein **funktionierendes Netzwerk (etwa durch Firmenvereinbarungen) oder verlässliche betriebliche Einrichtungen** mit Angeboten an flexibel nutzbare und bezahlbare Betreuung für Kinder und pflegebedürftige Angehörige erweist sich daher für Unternehmen als ein erheblicher **Standortvorteil**. Das wurde heute Morgen schon deutlich.

Nur möchte ich zu bedenken geben: Auch wenn sich mit vereinten Kräften von Politik und Wirtschaft die Betreuungssituation in den kommenden Jahren verbessern sollte (Stichwort: demographischer Rendite bleibt im System und wird nicht eingespart) sollte, hegen **deutsche, anders als französische Familien**, gewisse Ressentiments, allzu viele häusliche Tätigkeiten außer Haus zu verlagern. Auch anders als in den skandinavischen und angelsächsischen Ländern besteht bei uns stärker das Bedürfnis, **häusliche Aufgaben nicht ganz aus der Hand zu geben** und die **Work Life Balance** eher in Richtung Privatleben zu betonen. Es

macht auch wenig Sinn, dass Frauen wie Männer schon in den Jahren, in denen **Familiengründung und Berufseinstieg** gleichzeitig gemanagt werden, einer kaum erträglichen Doppelbelastung ausgesetzt werden. Daher wird m. E. das **Interesse an flexiblen Arbeitszeitmodellen auf lange Sicht** erhalten bleiben. Ich vermute, dass mit der Umsetzung flexibler Arbeitszeiten sogar die Wünsche danach im Alter länger zu arbeiten, zunehmen. In Frankreich könnte die Ausdehnung der Lebensarbeitszeit sogar das Interesse an Teilzeitarbeit erhöhen. Vor allem aber gilt meine oben genannte These: **Die Flexibilität von Unternehmen wird durch die Flexibilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen belohnt.**

Lassen Sie mich abschließend noch einen über unser Thema hinausweisenden Aspekt nennen, mit dem ich Sie persönlich anspreche: In der Generation Ihrer Eltern übernahmen Ihre Mütter, die größtenteils nur halbtags oder gar nicht beschäftigt waren, die **Verantwortung für Hausarbeit** und dafür, Ihren Vätern weitgehend „den Rücken freizuhalten“. Diese waren dadurch in ihrem Beruf **enorm einsatzflexibel**. Für Sie, die Töchter, haben sich jedoch inzwischen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (durch Scheidungsgesetze, durch die Reformen der Sozialen Sicherung, vor allem des Rentensystems) gewandelt. Verhalten Sie sich wie Ihre Mütter, nehmen Sie höhere **Risiken** in Kauf. Daher ist es für Frauen heutzutage außerordentlich wichtig, **Ausbildung und Berufstätigkeit zielbewusst** anzugehen und möglichst auch im Falle von Familiengründung beruflich „am Ball“ zu bleiben.

Dazu gehört, dass Frauen sich berufliche Ziele setzen und diese Ziele in der Partnerschaft gleichwertig mit denen des Partners kommunizieren. **Familiäre Verpflichtungen dürfen nicht mehr einseitig in die Zu-**

**ständigkeit der Partnerinnen fallen.** Die **Flexibilität von Männern**, ihren Partnerinnen „den Rücken freizuhalten“ wird künftig immer mehr benötigt. Denn Männer, so hoffe ich abschließend, die in den privaten Haushalten, gleichberechtigte Arbeitsteilung gewohnt sind, werden dazu auch am Arbeitsplatz bereit sein.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!