

1 Alte Regeln, neue Realität – warum das etablierte Leistungsmodell heutzutage nicht mehr funktioniert

Über Jahrzehnte galt ein scheinbar unumstößliches Prinzip: Wer viel arbeitet, leistet viel. Erfolg wurde daran gemessen, wie sichtbar jemand war, wie viele Stunden er investierte oder wie schnell Ergebnisse geliefert wurden. Leistung bedeutete, Arbeit an erste Stelle zu setzen, Führung war gleichbedeutend mit Kontrolle, Motivation entstand meist von außen, durch Belohnung oder Druck.¹

Das frühere Leistungsverständnis zeichnete sich durch diese drei Elemente aus:

- Es bewertete Ergebnisse, gab im Gegenzug aber keine Rückschlüsse zur Sinnhaftigkeit.
- Es förderte Konkurrenz und hinderte Zusammenarbeit.
- Es trennte Produktivität von Menschlichkeit.

Dieses Denken hat viele Organisationen geprägt, doch heute zeigt sich deutlich: Dieses Modell stößt an seine Grenzen. Es führt zu Überforderung, Demotivation und einer wachsenden inneren Distanz zwischen Menschen und ihrer Arbeit. Insbesondere dann, wenn sich die Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt verschieben und sich der lange vorherrschende Arbeitgebermarkt, bedingt durch den demografischen Wandel, in einen Bewerbermarkt verwandelt, müssen Unternehmen Konsequenzen daraus ziehen.

Die neue Realität lautet: Menschen wollen nicht nur funktionieren; sie wollen ihren Impact sehen und am Erfolg partizipieren.

¹ Vgl. Dull, D.: *New Work, Leistungskultur und Performance-Messung*, Stuttgart 2024.

1.1 Ein persönlicher Blick zwischen zwei Kulturen

Ich bin in Frankreich der 1970er-Jahre aufgewachsen in einem Umfeld, in dem finanzielle Unabhängigkeit beider Elternteile bedingt durch hohes Arbeitspensum selbstverständlich waren. Meine Eltern waren beide berufstätig, unterstützt durch ein kostenloses Betreuungsmodell ab dem dritten Lebensjahr. Sie gingen jeweils einer Ganztagsbeschäftigung nach und für mich bedeutete das schon früh: ein strukturierter Tagesablauf, klare Erwartungen in Bezug auf schulischen Erfolg und ein Arbeitsverständnis, das zwar zeitintensiv war, dennoch gut mit dem Familienleben zu vereinbaren ist. Das war meine Realität.

Als ich selbst Mutter wurde, lebte ich in Deutschland und erfuhr dort eine deutlich andere gesellschaftliche Erwartungshaltung. Viele Frauen in meinem Umfeld entschieden sich, nach der Geburt ihrer Kinder ganz oder teilweise aus dem Beruf auszusteigen. Für mich kam das jedoch aufgrund meiner kulturellen Prägung nicht infrage. Ich suchte gezielt Arbeitgeber, die mir trotz Vollzeitbeschäftigung Freiräume und Flexibilität boten. Dank dieser zeitlichen und räumlichen Flexibilität konnte ich zusammen mit meinem Mann Beruf und Familie gut unter einen Hut bringen.

Wenn eines meiner Kinder krank war oder schulische Verpflichtungen anstanden, konnte ich im Homeoffice arbeiten oder meine Arbeitszeiten entsprechend anpassen. Diese Möglichkeit, selbst über meinen Tag zu bestimmen, war für mich ein zentraler Faktor für mentale Gesundheit. Sie nahm Druck von mir und erhöhte meine Leistungsfähigkeit.

Teilzeit spielte für mich nie eine Rolle. Nicht, dass ich besonders ehrgeizig war, sondern weil ich mit dem Verständnis aufgewachsen bin, dass finanzielle Unabhängigkeit für eine Frau oberstes Gebot ist. Dieser Glaubenssatz war fest verankert und blieb bestehen, auch wenn die Rahmenbedingungen in Deutschland ganz andere Optionen nahelegten.

Um in Deutschland nach der Geburt unseres ersten Kindes weiterhin Vollzeit arbeiten zu können, war für mich eine verlässliche Ganztagsbetreuung unerlässlich. Ein Angebot, das es Ende der 90er-Jahre in München kaum gab. Neben der Organisation des Alltags stand für uns als Eltern vor allem der pädagogische Ansatz im Vordergrund: soziale Entwicklung, frühe Lernimpulse und die Förderung der Zweisprachigkeit (deutsch-französisch). Da dieser Bedarf in meinem französischsprachigen Umfeld in München weit verbreitet war, schloss ich mich mit mehreren deutsch-französischen Familien zusammen.

Gemeinsam gründeten wir eine Eltern-Kind-Initiative, die Betreuungszeiten bot, die deutlich über das damals übliche Maß hinausgingen. Trotz verschiedener organisatorischer Herausforderungen konnten wir die Kindertagesstätte nach zwei Jahren eröffnen. Der pädagogische Ansatz wurde von Familien, die das französische Ganztagsmodell befürworteten, und von pädagogischen Fachkräften, die das Konzept engagiert mitgestalten wollten, aktiv getragen.

Unsere kulturelle Überzeugung, dass die Qualität der Betreuung wichtiger ist als die reine Präsenzzeit im Elternhaus und dass Kinder früh von Struktur und verlässlichen Lernumgebungen profitieren, bestätigte sich in der Praxis. So konnte ich in meinem Umfeld beobachten, dass tiefverankerte Überzeugungen der Eltern einen starken Einfluss auf ihre Kinder haben und diese Werte häufig ganz selbstverständlich von den Kindern übernommen und gelebt werden. Für mich gilt demnach rückblickend: Egal ob man sich für Vollzeit-, Teilzeit- oder gar keine Fremdbetreuung entscheidet, am Ende wollen Eltern alle das Beste für ihre Kinder. Wichtig ist dabei nur, dass Eltern hinter dieser Entscheidung voll und ganz stehen.

Die Ganztagsbetreuung tat unseren Kindern demnach sichtbar gut: Sie entwickelten stabile soziale Beziehungen, erlebten klare Tagesstrukturen, lernten feste Rhythmen kennen und bewegten

sich ganz selbstverständlich in beiden Sprachen. Viele der engsten Freundschaften, die unsere Kinder heute noch pflegen, entstanden genau in dieser Zeit.

1.2 Die Rolle äußerer Einflüsse bei der kulturellen Prägung

Wie stark die Prägung der sogenannten Makro-Kultur² in unserem Denken und Handeln verankert ist, zeigt sich besonders deutlich, wenn man den kulturellen Kontext wechselt. Wer in ein anderes Land zieht oder sich intensiv in einer fremden Kultur bewegt, erlebt häufig, dass vermeintliche Selbstverständlichkeiten plötzlich nicht mehr gelten. Werte oder soziale Normen, die im Herkunftsland als natürlich erschienen, werden im neuen Kontext relativiert oder anders interpretiert. Beispielsweise zeigt der Wert *Respekt* eindrucksvoll, wie unterschiedlich Menschen denselben Grundsatz auslegen können. Für die eine Person bedeutet Respekt, stets direkt und klar mit ihrem Gegenüber zu kommunizieren, auch wenn diese Offenheit gelegentlich hart wirken kann. Eine andere Person versteht möglicherweise Respekt als die Fähigkeit, Rückmeldungen behutsam und sensibel zu formulieren, auf die Gefahr hin, missverstanden zu werden. Diese Spannweite verdeutlicht, wie stark kulturelle und persönliche Prägungen unser Werteverständnis formen und wie viel Entwicklungspotenzial entsteht, wenn wir uns dieser unterschiedlichen Perspektiven bewusst werden.

Es gilt also, je stärker der Austausch zwischen verschiedenen Kulturen stattfindet, desto größer wird der eigene Handlungsspielraum. Somit können immer mehr Optionen wahrgenommen und viele neue Wege zur Lösung von Problemen und Konflikten gefunden werden.

2 Vgl. Definition von Edgar H. Schein in Schein, E. & Schein, P.: *Organisationskultur und Leadership*, München 2018.

Auf die Bedeutung von Makro-Kulturen im Zusammenhang mit moderner Leistungskultur werde ich später im Buch erneut eingehen, wenn es um die Frage geht, wie die Grundlage für eine zeitgemäße und positive Leistungskultur geschaffen werden kann.

Doch Kultur ist kein starres Gebilde, sondern ein dynamisches System, welches sich durch gemeinsames Lernen externen Gegebenheiten anpasst;³ manchmal langsam, manchmal abrupt. Gemeinsame Lernerfahrungen, sei es durch erfolgreiche Lösung eines Problems oder durch herausfordernde, schmerzhaft externe Ereignisse, sind starke Treiber für die Weiterentwicklung einer Kultur und können sogar zu einem grundlegenden kulturellen Wandel führen. Die Covid-19-Pandemie war ein solcher Einschnitt. Sie hat Entwicklungen beschleunigt, die zuvor bereits am Entstehen waren: Digitalisierung, ortsunabhängiges Arbeiten, Selbstbestimmung und neue Erwartungen an Sinn und Gestaltungsspielraum im beruflichen Kontext. Sie hat deutlich gemacht, dass Arbeiten von zu Hause in vielen Bereichen problemlos umsetzbar ist, dass psychische Gesundheit ein zentrales Gut darstellt und dass das Privatleben zugleich fragil und von hohem Wert ist. Diese Erkenntnisse haben bis heute große Auswirkungen auf die Arbeitseinstellung.

Zum Beispiel erlebe ich bei vielen Bewerber:innen, dass zeitliche und örtliche Flexibilität bei der Arbeit als selbstverständlich angesehen wird und sogar als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit gilt. Gerade in kaufmännischen und akademischen Berufen fordern Mitarbeitende das Recht auf flexibles und mobiles Arbeiten. Und der Wunsch nach Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben gilt längst nicht mehr nur für Eltern, sondern für alle Generationen und Geschlechter.

3 Schein, E. & Schein, P.: *Organisationskultur und Leadership*, München 2018.

1.3 Zwischen dem Wunsch zur Vereinbarkeit und harter Realität

Dieser Wunsch nach mehr Flexibilität und Selbstbestimmung lässt bei vielen Arbeitgebern den Eindruck entstehen, dass Mitarbeitende weniger leisten wollen. Dieser Eindruck stimmt meiner Meinung nach nicht. Mitarbeitende wollen lediglich ihren Beitrag zur Gesamtleistung neu überdenken und diesen ihrer eigenen Realität anpassen. Hier stellt sich die berechtigte Frage, ob Unternehmen bereit für ein nachhaltiges Umdenken sind. An der Stelle möchte ich eine Expertin sprechen lassen, die sich mit der Thematik besonders intensiv auseinandersetzt. Nicole Beste-Fopma (Gründerin Vereinbarkeitsindex und Co-Initiatorin des Bundesverbands Vereinbarkeit), hält Kontakt zu vielen Unternehmen jeglicher Größe und Branchen. Sie weiß, was Vereinbarkeit für Unternehmen und Mitarbeitende heute bedeutet und welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden sollen.

Familienbewusstsein – vom »Nice to have« zum strategischen Wettbewerbsvorteil – Nicole Beste-Fopma

Vereinbarkeit ist heute weit mehr als die Frage danach, wie Mütter Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung verbinden können. Sprechen wir von Vereinbarkeit, sprechen wir davon, wie unterschiedliche Lebensbereiche – Familie, Pflege, Partnerschaft, Gesundheit, persönliches Wachstum, gesellschaftliches Engagement – für alle Beschäftigten so gestaltet werden können, dass sie sich nicht gegenseitig blockieren. Damit das gelingt, brauchen Beschäftigte ein Umfeld, das Flexibilität ermöglicht, ohne berufliche Nachteile nach sich zu ziehen. Sprechen wir von Vereinbarkeit, dann geht es um echte Wahlfreiheit bei Arbeitsmodellen, transparenten Prozesse, digitale Unterstützung und eine Führung, die Autonomie zulässt, statt Präsenz zu belohnen.

Warum ein Umdenken nötig ist, zeigt die Realität vieler Unternehmen: Viele werben nach außen mit Modernität, arbeiten aber noch immer nach alten Mustern. Flexibilität wird häufig nur zwischen 7:00 und 17:00 Uhr gewährt, Leistung wird an Sichtbarkeit gemessen statt an Ergebnissen. Unternehmen, für die Familienbewusstsein ein strategischer Wert ist, haben erkannt, dass flexible Strukturen die Produktivität steigern, Fehlzeiten senken und Fachkräfte binden. Wer nicht umdenkt, gewinnt keine neuen Talente und verliert gleichzeitig bestehende.

Die Erwartungen der Beschäftigten sind eindeutig: Über 90 Prozent fordern Familienbewusstsein – auch diejenigen, die aktuell keine Sorgearbeit leisten.⁴ An erster Stelle steht Flexibilität (87 Prozent)⁵, gefolgt von Homeoffice-Möglichkeiten (88 Prozent wünschen sich mindestens einen Tag pro Woche)⁶. Daneben erwarten sie Unterstützung bei Kinderbetreuung, Pflege und eine familienbewusste Führungskultur.⁷ Gleichzeitig wächst der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten oder temporären Reduktionsphasen, um den Anforderungen verschiedener Lebensbereiche gerecht zu werden. Beschäftigte mit Kindern ziehen besonders häufig einen Jobwechsel in Betracht – viele nennen dabei flexible Arbeitszeiten, bessere Work-Life-Balance und familienbewusste Bedingungen als entscheidende Faktoren.⁸

4 Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2023.

5 Ravn Research: *Everywhere Work Report 2024*, Ivanti 2024.

6 PwC-Studie: *Home & Office Studie 2025*, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC 2025.

7 Forsa-Studie: *Zukunftsstudie Vereinbarkeit. Was Mütter und Väter stärkt, sichert den Unternehmenserfolg*, im Auftrag von conpadres, Vereinbarkeitsindex, pme Familienservice und BVV 2025.

8 Prognos-Studie: *Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie*, erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2024.

Der demografische Wandel verschärft den Handlungsdruck: Die alternde Gesellschaft reduziert die Zahl der Erwerbstätigen und verschärft den Fachkräftemangel. Der größte Teil der Babyboomer wird zwischen 2025 und 2040 in Rente gehen. Gleichzeitig müssen immer mehr Erwerbstätige, zunehmend auch Jüngere, Pflegeverantwortung für Angehörige übernehmen – oft unsichtbar und unvorhersehbar. Starre Systeme können sich Unternehmen nicht mehr leisten: Sie brauchen Mitarbeitende, die bleiben, gesund bleiben und ihre Kompetenzen langfristig einbringen. Eine moderne Vereinbarkeitspolitik ist daher ein zentraler Baustein der Zukunftsfähigkeit.

Im Rahmen einer modernen Leistungskultur zeigt sich der Reifegrad eines Unternehmens daran, wie gut es Ergebnisse priorisiert, statt Anwesenheit zu kontrollieren. Eine Unternehmenskultur, die Leistung klar definiert, transparent misst und mit echter Anerkennung verbindet, ermöglicht Mitarbeitenden, ihr Potenzial zu entfalten – ohne gegen ihr eigenes Leben arbeiten zu müssen.

Das Potenzial von Familienbewusstsein ist enorm: Studien belegen, dass 45 Prozent der teilzeitbeschäftigten Mütter ihre Arbeitszeit erhöhen würden, wären die betrieblichen Bedingungen besser.⁹ Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei pflegenden Angehörigen. Um dauerhaft in dem gewünschten Umfang erwerbstätig sein zu können, sind familienbewusste Strukturen notwendig.¹⁰ Unternehmen, die diese

⁹ Erfolgsfaktor Familie & Prognos-Studie: *Mehr ist möglich. Was Betriebe tun können, damit Mütter ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können*, erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms »Erfolgsfaktor Familie« des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2025.

¹⁰ Prognos-Studie: *Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie*, erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2024.

Chancen erkennen und umsetzen, sichern nicht nur Fachkräfte, sondern steigern Produktivität, reduzieren Fehlzeiten und bauen eine zukunftsfähige, loyale Belegschaft auf.

Familienbewusstsein ist heute kein nettes Extra, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Es ermöglicht Mitarbeitenden, Beruf, Sorgearbeit und persönliche Lebensziele in Einklang zu bringen. Unternehmen, die Flexibilität, Wahlfreiheit und echte Anerkennung bieten, sichern ihre Fachkräfte, steigern Leistung und sind für die Herausforderungen des demografischen Wandels besser gerüstet. Wer diese Chance verpasst, riskiert nicht nur den Verlust von Talenten, sondern auch Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft.

Während Mitarbeitende neue Erwartungen an Arbeitsbedingungen, Flexibilität und Führung formulieren, reagieren viele Unternehmen auf diese Wünsche zunehmend zurückhaltend. Jetzt wo die Pandemie bereits länger zurückliegt, zeichnet sich ein deutlicher Trend ab: Wirtschaftliche Unsicherheiten, der wachsende internationale Wettbewerbsdruck und konjunkturelle Schwankungen führen dazu, dass Organisationen wieder stärker auf Kontrolle setzen, Präsenzplichten ausweiten und einige zuvor etablierte Initiativen (wie etwa im Bereich Diversität oder Inklusion) weniger konsequent verfolgen oder gar ganz aufgeben.

Gleichzeitig steigt das Bewerbungsaufkommen in vielen Bereichen wieder an, nachdem der Bewerbermarkt in den Jahren vor der Pandemie spürbar ausgedünnt war. Dadurch entsteht mancherorts der Eindruck, man könne zu früheren Strukturen zurückkehren. Doch dieser scheinbare Überfluss ist trügerisch. Die demografische Entwicklung wird den Arbeitsmarkt langfristig massiv verknappen.

Die Verknappung ist in manchen Branchen bereits seit Jahren Realität. Pflege, Handwerk oder Gastronomie leiden unter anderem immer stärker unter strukturellem Personalmangel. Die Pandemie hat die Situation gerade in diesen Berufen zusätzlich verschärft. Hohe körperliche und emotionale Belastungen, Schichtarbeit, geringe Planbarkeit und oftmals knappe Margen erschweren nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sondern führen auch zu vergleichsweise niedrigen Löhnen und begrenzten Entwicklungsperspektiven. Unter diesen Bedingungen eine nachhaltige Mitarbeiterbindung zu erreichen, ist besonders anspruchsvoll und verlangt andere Strategien als in sogenannten *Bürojobs*.

In diesem Kapitel habe ich aufgezeigt, wie prägend Kultur ist, wie sich unsere Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten kulturell entwickelt hat und wie diese kulturelle Veränderung zu einer neuen Realität im Unternehmensalltag geführt hat. Denn es ist wichtig, den Gesamtkontext zu verstehen, bevor man versucht, sinnvolle Antworten auf neue Herausforderungen zu finden. Eine dieser Herausforderungen für Unternehmen ist es, die richtigen Mitarbeitenden für die richtigen Aufgaben zu finden und die bestmöglichen Ergebnisse aus dem Einsatz dieser Mitarbeitenden zu erzielen.

Im nächsten Kapitel werde ich daher ausführlich auf die Themen Motivation und Mitarbeiterbindung eingehen und erläutern, welche Faktoren in unterschiedlichen Branchen und Rollen tatsächlich entscheidend sind.