

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wie können Unternehmen attraktiv bleiben, wenn sich die Lebensumstände der Mitarbeitenden ändern? In Zeiten fehlender Fachkräfte ist dies nicht nur ein Wohlfühlthema, sondern hat wirtschaftliche Bedeutung. Eine Möglichkeit, darauf zu reagieren: Flexibilität.



Von links nach rechts: Dr. Simon Haug, Leiter des Zentralbereiches Personal, F.A.Z., Dr. Alexander Insam, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Partner, Görg, Dr. Viktoria Holland-Cunz, Leiterin der globalen Personalstrategie und Diversity, Equity & Inclusion, Henkel, Ariane Bertz, Eventmoderatorin

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine große Herausforderung. Welche konkreten Maßnahmen können Arbeitgebende und Arbeitnehmende entwickeln, um das Problem für beide Seiten vorteilhaft zu lösen? Darüber diskutierten am Nachmittag Dr. Viktoria Holland-Cunz, Leiterin der globalen Personalstrategie und Diversity, Equity & Inclusion bei Henkel, Dr. Alexander Insam, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Görg sowie Dr. Simon Haug, Leiter des Zentralbereiches Personal bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Unterstützung vom Vorstand

Holland-Cunz konnte aus ihrer internationalen Erfahrung heraus berichten, dass Deutschland beim Thema Vereinbarkeit im oberen Mittelfeld liege: Auf einer Skala von 1 bis 10 vergab sie für deutsche Unternehmen eine 6 bis 7. Es gebe viel zu tun für Unternehmen – aber auch politisch und gesellschaftlich.

Henkel hat vor Kurzem für alle Mitarbeitenden weltweit die voll vergütete geschlechterneutrale Elternzeit eingeführt. Diese Regelung gilt für alle Geschlechter sowie jede Form der Elternschaft. Damit möchte man attraktiv als Arbeitgeber bleiben, vor allem bei jungen Leuten, erklärt Holland-Cunz. Die Zahl der Bewerber*innen sei – unter anderem durch diese Maßnahme – zuletzt um 30 Prozent gestiegen. Wichtig war, dass der Vorstand das Programm aktiv unterstützt und kommuniziert hat.

Als Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mediator erläuterte Alexander Insam, dass die Verzahnung von Arbeitszeit und Vergütungssystem aktuell viel diskutiert werde. Meist sei das Modell noch auf Vollzeitkarriere konzentriert und nicht auf Flexibilität nach Alter oder Lebenssituation angelegt. „Diversität bedeutet Vielfalt. Und Vielfalt bedeutet Komplexität. Und Komplexität ist gut.“ Das war bislang anders. Es ging um Effizienz, und das hat bedeutet: weniger Angebote und

weniger Wahlmöglichkeiten. Und: Echte Flexibilität müsse es auch für Führungskräfte geben. Leider seien auch die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen und Tarifverträge nicht immer hilfreich, so Insam.

Die Teilzeitfalle

Für Simon Haug kommt es darauf an, eine Mischung aus einem Standardprogramm und individuellen Antworten zu finden. Der Personalchef der F.A.Z. nennt als Beispiel ein externes Coaching, um für die Rolle nach der Elternzeit vorzubereiten. Weiterhin biete die F.A.Z. ein Programm für Midterm-Careers an, mit dem gezielt Frauen Anfang/Mitte 40 gefördert werden sollen, „um sie aus der Teilzeitfalle zu holen“. Ganz entscheidend sei, dass man flexible Antworten findet. Dies gelte vor allem, wenn Kinder in der Familie seien. Dabei komme es ganz wesentlich auf eine Geschäftsführung und Führungskräfte an, die ein solches Programm mittragen müssten.

Diversität – Business-Case und mehr

Statements aus der Wirtschaft zeigen vielfältige Ansätze



teilung, die durch starre Bewerbungsrastrer fallen. Statt Hürden abzubauen, wird an formellen Auswahlkriterien wie dem ‚perfekten‘ Lebenslauf festgehalten. Dabei steht eine hohe Zahl unbesetzter Ausbildungsstellen einem Fachkräftemangel gegenüber. Es besteht also Handlungsbedarf.“

Kadim Tas, CEO von Joblinge



„Das Wichtige, das wir diskutieren müssen: Was ist das Mindset? Wir müssen natürlich differenzieren, wir müssen Gruppen bilden, clustern, aber am Ende ist jeder Mensch einmalig. Und jeder Mensch, ob mit Behinderung, ohne Behinderung, egal welcher Couleur, verdient es, in seinen Potentialen wahrgenommen zu werden. Dass wir das erreichen, ist auch für die Betriebswirtschaftslehre wichtig.“

Prof. Dr. René Schmidpeter, Professor für Nachhaltiges Management, BFH Bern, Scientific Researcher, Parmenides Stiftung



„Inclusive communication is the deliberate choice of words and images that supports an environment where everyone feels that they belong. Inclusive communication helps build trust in four ways. Firstly, communication shapes culture and reflects changes in culture. Secondly, language reflects identity. An example is the choice of pronouns to represent gender identity. Thirdly, global social movements such as #BlackLivesMatter or #MeToo raise attention to miscarriages of trust and ignite social action. Before its widespread adoption in 2009, who would have thought that a hashtag – # – followed by a few words could be such a powerful way to achieve change? And fourthly: inclusive communication is an integral part of inclusive leadership to actively cultivate the lived experience of belonging for everybody in an organization. The Whitepaper on Inclusive Language provides academic background and practical guidelines for organisations.“

Dr. Heather Cairns-Lee, Affiliate Professor of Leadership and Communication at IMD



„Das Thema der strategischen Personalplanung ist für mich enorm wichtig, denn strategische Personalplanung hat immer einen Vorlauf von Jahren. Wenn ich heute etwas ändern will, ist es morgen nicht umgesetzt, sondern es braucht Zeit. Dies ist unter anderem ein Aspekt, warum ich jetzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstelle, trotz wirtschaftlich nicht einfacher Zeiten, weil ich weiß, was in diesem Jahrzehnt passiert: Bis 2030 verlieren wir ein Viertel unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sehr erfahrene, gute Kolleginnen und Kollegen. Und wir müssen den Wissenstransfer jetzt organisieren.“

Das klare Bekenntnis zu Vielfalt und deren aktive Nutzung unterstützen die Ergebnisse und die Resilienz. Mittlerweile ist dieses Thema in der Unternehmensstrategie verankert, und es ist wichtig, dass ich als Person dazu stehe. Das müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte auch spüren. Viel mehr braucht man meist nicht. Wenn man weiß, dass Führungskräfte Dinge auch protegieren, befördern, dann kommen diese Dinge auch in Gang. Deswegen gilt es, am Anfang erst mal Schwerpunkte zu setzen und dann zu erweitern. Wichtig ist bei dieser Phase auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte beteiligt werden an diesem Prozess. ‚Tone from the Top‘ ist der Schlüssel am Anfang. Ohne Bekenntnis des Vorstands nimmt das Thema keine Fahrt auf.“

Detlef Lamm, Vorsitzender des Vorstands der AOK Hessen



„Zu viele Potentiale für den Arbeitsmarkt werden noch nicht ausgeschöpft. Das betrifft insbesondere junge Menschen mit sozialer Benach-



„Echte Chancengleichheit ist erreicht, wenn das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und Arbeitgeber bei Themen wie Care-Arbeit und Karriere selbstverständlich beide Elternteile gleichermaßen berücksichtigen.“

Dr. Viktoria Holland-Cunz, Leiterin der globalen Personalstrategie und Diversity, Equity & Inclusion bei Henkel



„Meiner Meinung nach sind die zwei größten Herausforderungen von Unternehmen derzeit und auch in Zukunft einmal der demographische Wandel und dann der Fachkräftemangel. Das bedeutet im Umkehrschluss, die Unternehmen müssen in Zukunft verstärkt darauf achten: Wie können wir uns für die wenigen Nachwuchskräfte, die es da draußen gibt, attraktiv machen? Gleichzeitig müssen sie das Wissen, die Kompetenz und den Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeitenden sichern. Und wenn wir über das Thema Generationenvielfalt und Altersdiversität sprechen, sehe ich da ganz klar drei Phasen. Die erste Phase, in der man sich überhaupt dessen bewusst ist, dass Altersdiversität in Zukunft alternativlos sein wird. Dann kommt die zweite Phase, in der man vermehrt darüber spricht, in den Dialog tritt, eine Debatte anstößt. Und dann kommt die dritte Phase, die Umsetzungsphase. Aktuell sind wir in der zweiten Phase.“

Die Frage, die sich alle Unternehmen stellen müssen, ist die: ‚Was können wir tun, damit jedes Individuum, unabhängig vom Alter, im Team funktionieren kann, und was sind die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen?‘ Denn wir sind nun mal auf einem Arbeitsmarkten. Es sollte gelten: Passion, Persönlichkeit und Potential vor Alter.“

Dr. Irène Y. Kilubi, Autorin, Unternehmerin, Beirätin, Hochschuldozentin, Speakerin und Moderatorin

IMPRESSUM

Corporate Diversity-Summit Anzeigensonderveröffentlichung der F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: Hannes Ludwig, Gregor Vischer (Geschäftsführung), Stefanie Wolf (Konzeption)
 Redaktionelle Umsetzung: Gabriele Kalt (verantwortlich)
 Fotos: Jonas Ratermann
 Druck: Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH, Kurhessenstr. 4-6, 64546 Mörfelden-Walldorf; Pressedruck Potsdam GmbH, Friedrich-Engels-Straße 24, 14473 Potsdam; Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH, Zamdorfer Straße 40, 81677 München

Herzlichen Dank an unsere Sponsoren

Wir möchten uns von ganzem Herzen bei all unseren großartigen Sponsoren bedanken, die den **3. Corporate Diversity-Summit** möglich gemacht haben.

Ein besonderer Dank geht an:



diversity-summit.de

