

Arbeitswelt der Zukunft – Herausforderungen für familienbewusste Arbeitgeber

Vortrag von Stefan Becker, Geschäftsführer der berufundfamilie gGmbH, anlässlich der 15. Zertifikatsverleihung zum audit berufundfamilie und zum audit familiengerechte hochschule am 26. Juni 2013 in Berlin

1. Wo stehen wir heute in Sachen Familienbewusstsein?

1.1. Deutschland ist familienbewusster geworden!

Meine Damen, meine Herren,

wenn man mich fragen würde, ob sich in den letzten Jahren etwas bemerkbar in Sachen „Familienbewusstsein“ getan hat, so kann ich heute auf diese Zertifikatsverleihung verweisen, die mit Abstand die größte ihrer Art ist und kann unbestritten feststellen:

Ja, Deutschland ist erkennbar familienbewusster geworden!

Seit der Einführung im Jahr 1998 haben bis heute über 1.400 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen mit rund 2,16 Mio. Beschäftigten und 1,48 Mio. Studierenden das audit berufundfamilie und das audit familiengerechte hochschule durchlaufen. Mit dem audit ist familienbewusste Personalpolitik in Deutschland zu einer Erfolgsgeschichte geworden, zu der auch die 304 Arbeitgeber, die heute ausgezeichnet werden, maßgeblich beigetragen haben. *Ihnen* ist es zu verdanken, dass man nicht nur über Vereinbarkeit spricht, sondern dass Vereinbarkeit im betrieblichen Alltag tatsächlich praktiziert wird. *Ihnen* ist es zu verdanken, dass Deutschland familienbewusster geworden ist.

Das ist nicht nur mein Empfinden, es ist auch wissenschaftlich belegt: Anfang dieses Jahres haben wir die Ergebnisse unserer aktuellen Wiederholungsbefragung zum berufundfamilie-Index veröffentlicht. Der berufundfamilie-Index misst das betriebliche Familienbewusstsein deutscher Arbeitgeber. In der repräsentativen Umfrage konnten wir nachweisen, dass das Familienbewusstsein deutscher Arbeitgeber im Vergleich zu 2007 um 6,9 Prozent auf 67 von möglichen 100 Indexpunkten gestiegen ist.

Auch wenn es noch Luft nach oben gibt, die Ergebnisse belegen: Das Vereinbarkeitsthema ist in der Breite der Arbeitgeber angekommen! Einen Schritt nach vorne hat dabei die Gesamtheit der Unternehmen gemacht – angefangen von denen, die bereits vor fünf Jahren stärker in der familienbewussten Personalpolitik aktiv waren, bis hin zu den weniger aktiven.

1.2. Betriebliches Familienbewusstsein lohnt sich! Arbeitgeberattraktivität steigt!

Familienbewusste Personalpolitik ist in Deutschland aber auch deshalb eine Erfolgsgeschichte geworden, weil es für Sie und Ihre Unternehmen, Institutionen und Hochschulen ein Erfolg wurde. Denn auch das zeigt die aktuelle Befragung zum berufundfamilie-Index:

Investitionen in betriebliches Familienbewusstsein lohnen sich!

Familienbewusste Unternehmen verzeichnen gegenüber Unternehmen mit einem geringen Familienbewusstsein deutlich bessere Kennzahlen.

Vergleicht man Unternehmen, die sich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie systematisch widmen mit Unternehmen mit einem sehr geringen Familienbewusstsein, so ergeben sich folgende Resultate:

Familienbewusste Unternehmen haben u.a. eine um 39 Prozent geringeren Krankheitsquote und eine um 16 Prozent niedrigeren Fluktuationsrate.

Beides können wir auch sehr eindeutig nachweisen bei den zertifizierten Arbeitgebern: Von Zertifizierungsstufe zu Zertifizierungsstufe sinken die Werte.

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bei familienbewussten Unternehmen zudem um 32 Prozent höher, die Produktivität um 23 Prozent.

Es gibt seltener Eigenkündigungen. Und es gibt nicht nur viel mehr externe Bewerber, sondern auch eine bessere Bewerberqualität!

Fazit: Die familienbewusste Personalpolitik hat Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber gemacht!

1.3. Das richtige Verständnis einer familienbewussten Personalpolitik

Erfolgreich ist Ihr Engagement auch, weil sie verstanden haben, dass es bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik nicht darum geht, in „wildem Aktionismus“ Projekt nach Projekt durchzuführen und quasi in einem „Überbietungswettbewerb“ nur mit Blick auf die Werbewirksamkeit Maßnahme neben Maßnahme anzubieten.

Sie erhalten heute ein Zertifikat, weil Sie im Rahmen Ihrer Arbeit drei Kriterien beherzigt haben, die fester konzeptioneller Bestandteil des audit sind:

- Strategisch vorgehen
- Vielfalt ermöglichen
- Dynamischer Prozess

Strategisch vorgehen

Mit dem audit haben Sie ihre familienbewusste Personalpolitik von Anfang an in die Unternehmensstrategie eingebunden. Ihre Aktivitäten sind kein kurzfristiger Aktionismus – kein Re-agieren, sondern kalkuliertes Agieren. Sie haben die betriebliche Familienpolitik aus der „Reparatur- und Beschwerdeabteilung“ in die „Planungsabteilung“ geholt! Denn Sie wissen: Wer „die Nase vorn haben“ will, muss heute schon Antworten auf die Fragen von morgen entwickeln!

Vielfalt ermöglichen

Sie wissen: Eine 08/15-Lösung, die gleichermaßen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten würde, wäre niemals erfolgreich. In Ihren Unternehmen, Institutionen und Hochschulen gibt es genauso eine große Vielfalt an Berufsformen wie eine Vielfalt an Familienformen. Und das bedeutet: Es gibt nicht nur *eine* Lösung für die Vereinbarkeit! Die Kunst besteht darin, die vielfältigen Vereinbarkeitsformen organismisch zu integrieren und ein harmonisches Zusammenspiel zu organisieren. Dazu gehört auch der Interessensausgleich zwischen Beschäftigten mit und Beschäftigten ohne Familie.

Dynamischer Prozess

Und ein Drittes, das alle Zertifikatsträger bereits beherrzigen: Die Arrangements, die Sie einmal gefunden haben, sind nicht in Beton gegossen. Im Rahmen eines dynamischen Prozesses sorgen Sie für kontinuierliche Anpassungen, Korrekturen und Verbesserungen. Sie ruhen sich nicht auf einen einmal formulierten Vereinbarkeitsstandard aus, sondern lassen ganz bewusst Veränderungen zu und verbessern beständig Ihr Angebot. Das macht Ihr System zwar auf dem ersten Blick instabil – aber auch höchst lebendig.

Vom Quantenphysiker Hans-Peter Dürr habe ich gelernt, dass diese lebendige Instabilität, dieser dynamische Prozess mit seinem immer wiederkehren Ausbalancieren zu etwas führt, was viel mehr wert ist als ein starres, unveränderliches Konstrukt: Diese Dynamik führt zu einer „dynamischen Stabilität“, die eine größtmögliche Bewegungsfreiheit bei gleichzeitiger Standfestigkeit ermöglicht.

Lassen Sie mich das mit einem Bild verdeutlichen: Wenn ein Kind das Radfahren lernt, dann ist das zunächst auch höchst instabil: Sie müssen das Kind immer mal wieder kurz festhalten. Irgendwann hat das Kind aber gelernt, dass es erst dann nicht umfällt, wenn es kräftig in die Pedale tritt und durch Bewegung stabil wird. Und das Kind macht die schöne Erfahrung, dass man sich mit dieser „Instabilität“ eine neue Dimension der Welt erschließen kann.

Die Beherrschung einer dynamischen Stabilität braucht Zeit und verlangt Übung. Deshalb ist auch das audit mit seinen Re-Auditierungen als Prozess angelegt, mit denen wir in gewissen Abständen immer mal wieder „am Sattel festhalten“ und „die Fahrtrichtung justieren“. Das Ziel ist es jedoch, dass die zertifizierten Arbeitgeber immer selbständiger werden und „selber fahren“.

Wenn Sie dies alles weiterhin beherrzigen, dann wird Ihre familienbewusste Personalpolitik auch weiterhin maßgeblich zur Arbeitgeberattraktivität beitragen. Darauf deuten auch wichtige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt hin.

2. Zukunft der Arbeitswelt

Lassen Sie mich im Folgenden die relevantesten gesellschaftlichen Entwicklungen skizzieren, die meiner Meinung nach wichtige Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und auf Ihre Arbeit haben werden:

2.1. Eine Generation im Übergang – Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge

Für die Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes ist eine Einflussgröße in den nächsten Jahren besonders bestimmend: die demografische Entwicklung.

Ganz unabhängig davon, welche Prognosen für die Geburtenrate oder die Zuwanderung zugrunde gelegt werden, steht eines fest: Die demografische Entwicklung führt dazu, dass Ihre Belegschaft in den nächsten Jahren immer älter wird und bis zum Jahr 2030 jährlich viel mehr Personen das Rentenalter erreichen werden als jemals zuvor.

Diese Entwicklung ist zwar seit längerem vorhersehbar. Aber trotzdem habe ich den Eindruck, dass viele sich erst jetzt darüber bewusst werden und dann „wie ein Reh vor dem Abblendlicht eines Autos stehen“ und in Schockstarre verharren.

Durch den Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge werden Sie mit einem nie dagewesenen Wissensverlust konfrontiert. Demografische Auswirkungen dieser Größenordnung sind für den Arbeitsmarkt neu. Dem hieraus resultierenden Verlust von vorhandenen Talenten muss sich die Wirtschaft dringend stellen und aktiv Lösungen erarbeiten, die über das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Qualifizierung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinausreichen.

2.2. Die neue Ansprüche der Generation Y

Eine zweite wichtige Entwicklung die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben wird, sind die neue Werte und Ansprüche der sogenannten Generation Y. Diese Generation ist nicht nur selbstbewusst, sondern hat auch ein hohes Interesse an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es ist die erste Generation, die mit der Work-Life-Balance-Welle groß geworden ist.

Zwei Drittel, so belegen Studien, sind nicht mehr bereit, berufliche Ziele über private Belange zu stellen. Eine ausgeglichene Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ihnen wichtiger als Gehalt und Statussymbole.

Wer weiterhin für junge Talente ein attraktiver Arbeitgeber sein will, muss hier entsprechende Angebote machen. Wer es nicht schafft, sich auf die neuen Werteskalen einzustellen, hat in den nächsten Jahren einen echten Wettbewerbsnachteil.

2.3. Steigender Pflegebedarf

Wir alle wissen wohl um die wachsende Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Pflege wird immer wichtiger. Schon heute gibt es mehr Pflegebedürftige als Kinder unter drei Jahren. Einige Zahlen:

2013: 2,0 Mio. Kinder unter drei Jahren – 2,5 Mio. Pflegebedürftige

2020: 2,0 Mio. Kinder unter drei Jahren – 2,9 Mio. Pflegebedürftige

2030: 1,7 Mio. Kinder unter drei Jahren – 3,4 Mio. Pflegebedürftige

Alle zertifizierten Arbeitgeber haben sich im Rahmen des audit mit dieser Thematik auseinandergesetzt und die meisten haben sogar erste Maßnahmen zur Information und Sensibilisierung eingeleitet. Das ist gut! Aber das wird nicht reichen!

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ wird zur wichtigen Herausforderung, weil es ganz neue Antworten erfordert. Maßnahmen, die wir für die „Kinderbetreuung“ entwickelt haben, sind – anders als oftmals angenommen – nur bedingt übertragbar! Pflege ist grundlegend anders als Kinderbetreuung: Pflege ist weniger planbar in Bezug auf Beginn, Dauer und Intensität und stellt damit ganz andere Flexibilisierungsanforderungen an die Arbeitgeber. Pflege geht einher mit einer höheren psychischen Belastung und ist immer noch in vielen Betrieben ein Tabuthema.

Was bei der Kinderbetreuung noch funktioniert hat – nämlich mit externen Anbietern zusammen Betreuungseinrichtungen aufzubauen und die Kinderbetreuung damit outzusourcen –, wird bei der Pflege nur bedingt gelingen. Es fehlt an Geld zur Finanzierung und – viel entscheidender – es fehlt an Pflegekräften! Damit bleibt die Pflege in den Familien und es werden in Zukunft immer mehr Beschäftigte gleichzeitig auch Sorgaufgaben für ältere Familienangehörige übernehmen müssen.

70 Prozent der Pflegebedürftigen werden heute schon zu Hause gepflegt und 54 Prozent der Pflegenden sind gleichzeitig auch erwerbstätig, 18 Prozent sogar in Vollzeit.

3. Herausforderungen für familienbewusste Arbeitgeber

Worauf ist künftig der Fokus bei einer erfolgreichen familienbewussten Personalpolitik zu legen?

Was ist entscheidend, damit Sie weiterhin als familienbewusste Arbeitgeber von den positiven Effekten Ihrer Personalpolitik profitieren?

3.1. Was heißt „Zeit für Familie“ in letzter Konsequenz?

Nach dem Motto „Arbeite wann und wo du willst!“ wurden die neuen Flexibilisierungsmöglichkeiten in der Vergangenheit vielfach überwiegend zugunsten der Unternehmen angewandt. Die Gewichtung zwischen Flexibilisierungswünschen der Arbeitgeber und den Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird sich künftig aber neu justieren müssen.

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fragen verstärkt nach einem fließenden und souverän gestalteten Übergang in den Ruhestand.

Die Generation Y wird nicht mehr einen geraden Karriereweg gehen, sondern präferiert einen „bunten“ Lebenslauf, auch mit Auszeiten für längere Reisen, Weiterbildung, Familienphasen, ...

Und pflegende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können nur bedingt planen und benötigen deshalb auch flexiblere Lösungen.

Zeitsouveränität wird deshalb in den kommenden Jahren zum „Lackmustest“ einer familienbewussten Personalpolitik: Gelingt es, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größere Flexibilitätsspielräume anzubieten?

Sie als familienbewusste Arbeitgeber werden sich in Zukunft noch intensiver mit der Frage auseinandersetzen müssen, was vor diesen sich wandelnden Rahmenbedingungen eigentlich „Zeit für Familie“ heißt? Wie weit *wollen*, wie weit *können* Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenkommen? Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten haben Ihre Beschäftigten, Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten mitzugestalten? Welche

zeitliche Souveränität wollen bzw. können Sie ihnen übertragen? Welchen Spielraum gewähre ich als Führungskraft? Und wie hängt die Beantwortung dieser Frage mit der Frage nach meinem *eigenen* Spielraum als Führungskraft zusammen?

Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen ja bereits Leitlinien hierzu. Betriebliche Leitlinien können hier eine Orientierung. Aber letztlich entscheidend sind nicht Leitsätze oder Unternehmensleitbilder, sondern der Umgang mit diesen Fragen im Alltagsgeschäft. Entscheidend ist die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur.

3.2. Wie erreichen wir eine familienbewusste Unternehmenskultur?

Wir brauchen nicht einfach ein Mehr an familienfreundlichen Maßnahmen, sondern eine im Betriebsalltag verankerte familienbewusste Unternehmenskultur. Auch viele der zertifizierten Arbeitgeber befinden sich an dieser Wegmarke: Viele Maßnahmen wurden initiiert, Rahmenbedingungen wurden geregelt. Jetzt müssen diese mit Leben gefüllt werden!

Wie erreichen wir eine familienbewusste Unternehmenskultur? Wie erreichen wir ein besseres Verständnis für die privat-familiären Belange unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Oft wird in diesem Zusammenhang von einer notwendigen „Haltungsänderung“ gesprochen. Nehmen Sie diesen Begriff ruhig einmal wörtlich: Wie ist Ihre Haltung? ... damit meine ich nicht Ihre Haltung gegenüber dem Thema allgemein – die ist ja durchaus „aufgeschlossen“. Ich meine ihre Haltung in Alltagssituationen. Und auch hier mögen Sie sagen, da verhalte ich mich doch auch korrekt: Wenn jemand zu mir kommt, habe ich „offene Ohren“ und nehme mich der Sache an. Das ist gut! Aber in manchen Situationen reicht das nicht – z.B. bei der Pflege. Denn wir haben immer noch die Situation, dass Pflege ein Tabuthema ist. Bei der Pflege kommt niemand zu Ihnen. Hier müssen Sie aktiv den Dialog suchen!

Bedenken Sie dabei: Ihre Entscheidungen, die sie treffen, werden nie rein persönlich bleiben, sondern werden weite Kreise ziehen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Sie genau beobachten und Ihre Entscheidungen analysieren: Welches sind die Werte meiner Führungskraft? Wie weit kann ich ihr vertrauen? Wie muss ich mich

verhalten, wenn ich vorankommen will?

Führungskräfte müssen ihre Entscheidungen erklären können, zeigen, warum sie sich genötigt fühlen, diesen und nicht jenen Weg zu gehen. Und wenn Sie erwarten, dass andere Ihnen auf dem Weg folgen, dann muss Ihre Erklärung überzeugend und zwingend sein. Ihre Entscheidung wirft einen Schatten nach vorne: Ihre Entscheidung wird die Spielregeln beeinflussen und für die Gruppe von Menschen, die sie leiten, definieren, was Vereinbarkeit für eine Bedeutung hat.

Bei der richtigen Haltung geht es also nicht nur darum, sich in Konfliktsituationen nicht abzuwenden, sondern in Alltag aktiv dem Thema zuzuwenden! Wenden Sie sich aktiv hin und suchen sie den Dialog! Nur in einem offenen Dialog kommt man zu tragfähigen Lösungen – und so letztlich zu einem unternehmensweiten gemeinsamen Verständnis von Vereinbarkeit. Und dies führt letztlich zu einer familienbewussten Unternehmenskultur.

3.3. Wie verteilen wir die Verantwortlichkeiten richtig?

Lange Zeit lag die Verantwortung für mehr Familienbewusstsein allein bei der Politik. Es ist erfreulich, dass in den letzten Jahren auch die Wirtschaft ihre Mitverantwortung erkannt hat. Es lässt sich seit geraumer Zeit jedoch beobachten, dass fast wie selbstverständlich erwartet wird, dass vieles von den Unternehmen übernommen wird, was öffentliche Träger nicht mehr leisten können.

Doch nicht jeder Arbeitgeber kann sich gleich stark einbringen. Große Unternehmen haben beispielsweise ganz andere Möglichkeiten, als kleine und mittelständische Unternehmen.

Mit den Erwartungen, die jetzt an die Arbeitgeber gestellt werden, sehen sich viele Arbeitgeber vor einem „Forderungsberg“, der kaum mehr abzutragen ist. Wir werben deshalb dafür: Arbeitgeber sind *gefordert* – aber alleine sind sie *überfordert*. Es sollten keine neuen Forderungen *einseitig an* die Arbeitgeber erhoben werden, sondern Herausforderungen *gemeinsam mit* den Arbeitgebern angegangen werden.

Wir schlagen deshalb vor: Drehen sie den „Spieß“ um! Nicht die kommunalen Akteure tragen Forderungen an die Unternehmen heran, sondern die Unternehmen sollen ihre Wünsche erarbeiten und Ideen in die Kommune hineinbringen. Formulieren Sie *Ihre* Bedarfe, die sie durch den

Dialog mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kennen und tragen Sie bei den lokalen Akteuren vor, welche Erfordernisse *Sie* sehen. Laden Sie kommunale Akteure zu sich ins Unternehmen ein!

Bei der Beurteilung, ob ein Arbeitgeber familienbewusst ist, werden wir in Zukunft wohl noch mehr als bisher darauf achten, inwieweit solche Kooperationen bestehen. Wir hoffen, dass es den zertifizierten Arbeitgebern gelingt, in der Zukunft viele neue Kooperationen einzugehen. Ich bin dabei sehr zuversichtlich.

Mit Ihnen als zertifizierte Arbeitgeber können viele konkrete „*Next-Practice-Projekte*“ umgesetzt werden. So haben Sie die Chance, weiterhin nicht nur *Vordenker*, sondern auch *Vormacher* zu sein.

Die Hertie-Stiftung, die berufundfamilie gGmbH und die berufundfamilie Service GmbH mit ihren Auditorinnen und Auditoren freuen sich, Sie dabei weiter begleiten zu dürfen!