

Familienfreundliche Personalpolitik

Alle können gewinnen

Von Marcus Schmitz

Die Diskussion um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie erlebt in vielen Unternehmen und Organisationen eine Renaissance. Handelt es sich nur um verbale Absichten oder wie steht es mit der Umsetzung? Die Instrumente für mehr Familienfreundlichkeit liegen in Griffweite, doch ob und wie sie zum Einsatz kommen, hängt von der Unternehmenskultur ab.

Das höchste Ziel vieler Topmanager ist die Existenzsicherung des Unternehmens. Durch wirtschaftlichen Erfolg soll der Verdrängungswettbewerb auf dem Kapitalmarkt und gegenüber der Konkurrenz gewonnen werden. Der Druck, der dadurch in den Unternehmen entsteht, liegt in zwei Herausforderungen: In der Optimierung des Verhältnisses von Kosten und Leistungen und in der Geschwindigkeit, mit der Innovationen entwickelt und vermarktet werden können. Dabei ist das Marktumfeld durch weltweite Vernetzung geprägt, wobei Dynamik und Komplexität immer stärkeren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen haben.

Dem demografischen Wandel begegnen

In der Folge steigen die Anforderungen an die Menschen, die in Unternehmen arbeiten, und mit diesen An-

■ **Marcus Schmitz**, Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH, Eichenweg 24, D-50859 Köln, Tel. +49 (0)221 9543 9747, Autor des Buches «Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie», symposium Verlag, www.marcus-schmitz.com, www.igs-beratung.de

Den Bedarf an qualifizierten Fachkräften proaktiv aufgreifen

forderungen vor allem der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften. Damit gerät der Beschaffungsmarkt für qualifizierte Fach- und Führungskräfte in das Zentrum einer zukunftsgerichteten Unternehmensstrategie. Stehen dem Unternehmen genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung, um die Herausforderungen bewältigen zu können?

Zum jetzigen Zeitpunkt darf dies bezweifelt werden. Die demografische Entwicklung sorgt für enorme Verschiebungen und hat ernst zu nehmende Konsequenzen für die Beschaffung von qualifiziertem Personal. Dabei ist zunächst der Blick auf die Geburtenrate interessant. Die Schweiz liegt mit 1,4 unter der Reproduktionsrate (ca. mit 2,1 angenommen) und ist mit Deutschland vergleichbar. Insofern sind zwei wesentliche Entwicklungen festzustellen:

1. Es gibt immer weniger Kinder.
 2. Die Menschen werden immer älter.
- Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies, dass das Potenzial an jungen Fach- und Führungskräften sinkt. Prinzipiell stehen den Unternehmen drei Wege offen, den steigenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken.

Bedürfnisse berücksichtigen

Erstens müssen sie sich im Wettbewerb um potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positionieren. Dies gelingt, indem Instrumente des Personal-Beschaffungsmarketings eingesetzt werden. Die Bedürfnisse der Umworbene(n) müssen also in die Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen der Belegschaft bietet, einfließen. Ein wesentliches Bedürfnis ist

und bleibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass nach wie vor junge Leute Kinder haben möchten. Erst im Alter zwischen 30 und 40 lässt das Bedürfnis in Anbetracht des Konfliktes zwischen Karriere und Familie nach. Ein Verzicht auf eine der beiden Optionen zieht in vielen Fällen innere Unzufriedenheit nach sich.

Potenziale besser nutzen

Die zweite Möglichkeit ist die bessere Nutzung vorhandener Potenzialträger. In diesem Zusammenhang ist ein Ergebnis der Studie der IGS Organisationsberatung unter mehr als 1000 Vätern besonders interessant. Danach hat fast die Hälfte der Väter zugunsten der Familie auf Karriereoptionen verzichtet. Was bedeutet das für die Unternehmen? Wenn Fach- und Führungskräften weitergehende Verantwortung übertragen werden soll und die Mitarbeiter ablehnen, kann das Potenzial des Unternehmens nicht genutzt werden. Familienfreundlichkeit kann dazu beitragen, dass Karriereoptionen wahrgenommen werden und damit das Potenzial im Unternehmen besser nutzbar ist.

Den Frauen entgegenkommen

Die dritte Möglichkeit ist die Erschließung bisher vernachlässigter Ressourcen. Auch wenn die Frauenerwerbsquote in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern am höchsten ist und sich auch die Teilzeitquote sehr positiv darstellt, liegt hier ein Potenzial verborgen, das sich die Unternehmen gerade auch zukünftig noch weniger entgehen lassen können. Viele Frauen steigen spätestens mit dem zweiten Kind aus dem Beruf aus. Gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte gehen so dem Arbeitsmarkt gerade auch durch mangelnde Vereinbarkeit verloren.

Zwischenfazit

Sowohl für die Positionierung im Wettbewerb um Potenzialträger als

auch zur besseren Nutzung von vorhandenen und zur Erschliessung neuer Ressourcen, vor allem von Frauen, ist die familienfreundliche Personalpolitik ein geeignetes Mittel. Dabei ist zu beachten, dass die Familienfreundlichkeit mit steigender Frauenerwerbsquote, wie bereits heute schon beobachtet werden kann, auch verstärkt von Männern gefordert wird. Über einen gleichen Anteil an der Erwerbstätigkeit entsteht auch eine gleiche Beteiligung an der Familienarbeit. Männer werden also ebenso die Familienfreundlichkeit von Unternehmen nutzen und einfordern.

Diese Betrachtung bezieht sich lediglich auf die Beschaffungsseite des Unternehmens (Arbeitsmarkt). Darüber hinaus ist die Wirkung für die Positionierung am Absatzmarkt durch ein familienfreundliches Image je nach Unternehmen zu beleuchten. Ein entsprechendes Image kann sich für den Aufbau und die Positionierung einer Marke als sehr vorteilhaft erweisen und damit Wert steigend für das Unternehmen auswirken (Grafik).

Grenzen familienfreundlicher Instrumente

Bei Familienfreundlichkeit wird in Unternehmen oftmals an die Einführung von Instrumenten gedacht:

zum Beispiel Betriebskindergarten, flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeitsmöglichkeiten, Teilzeitmodellen, Eltern-Kind-Zimmer, Notfallbetreuung, Kantinen- und Wäsche-reiservice usw. Die Liste möglicher Unterstützungen ist lang und reicht bis zur Partnerschaftsberatung durch Sozialbetreuer. Die Instrumente sind wichtig und schaffen die Rahmenbedingungen für familienfreundliches Handeln. Sie machen auch deutlich, dass die Unternehmensleitung die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausserhalb des Firmengeländes wahr- und ernst nimmt.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass nicht allein die Instrumente dafür sorgen, dass die Familienfreundlichkeit gelebt wird. Instrumente schaffen Möglichkeiten, sie ziehen nicht automatisch eine Nutzung nach sich. Dazu ein Beispiel: Ein Mitarbeiter nutzt die flexible Arbeitszeit und kommt um 11.00 Uhr, da er vorher die Kinder in die Schule bringt und den Haushalt versorgt. Beim Eintritt ins Büro wird er von den Kollegen mit einem «Ohhh, auch schon da!!» begrüsst. Es bedarf eines grossen Selbstbewusstseins und eines wenig ausgeprägten Karriere-strebens, wenn sich die 11.00-Uhr-Regelung in Zukunft weiterer Umsetzung erfreuen soll.

Das Buch zum Thema

Das Buch «Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie» zeigt wirkungsvolle Massnahmen und praktische Instrumente, mit denen das Unternehmen familienpolitisch zukunftsfähig gemacht werden kann:

- Familienfreundliches Personalmanagement,
- Instrumente,
- Rechtliche Aspekte,
- Praxisbeispiele.



Dabei erhält die Personalplanung ein immer grösseres

Gewicht: von der Ermittlung des Personalbedarfs bis zur Frage, welche familiären Faktoren für die Personalplanung und -verwaltung relevant sind. Praxisbeispiele zeigen im Detail, was Unternehmen schon heute im Bereich des familienfreundlichen Personalwesens konkret tun und wie sie sich positionieren.

— Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie, Potenzialträger motivieren und binden. Marcus Schmitz, Hardcover mit eBook, Symposion Publishing Düsseldorf 2006, 298 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, EUR 44,- (inkl. MwSt. und Versand), ISBN 3-936608-95-4

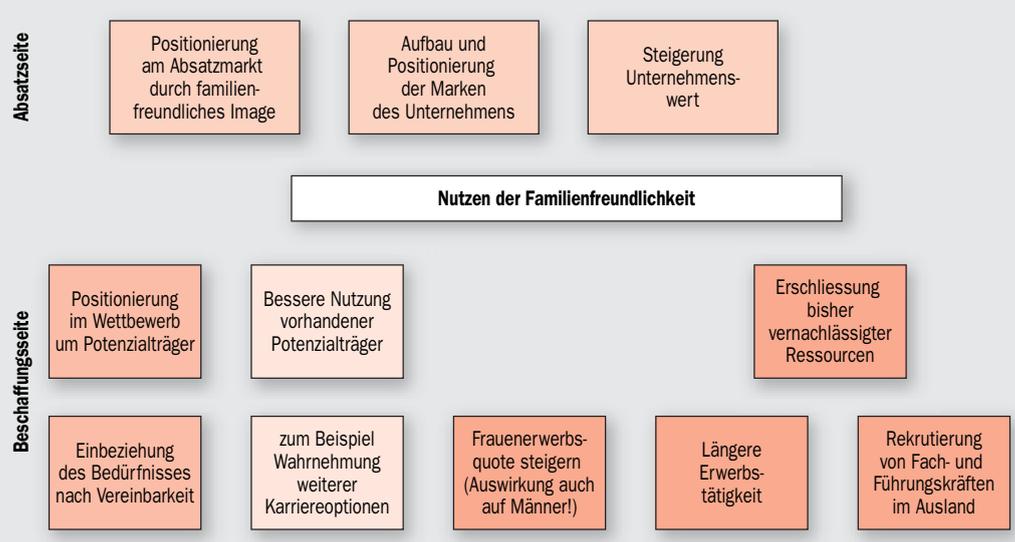
Nicht nur Frauen denken an die Familie

Management ist gefordert

Es liegt vor allem an den Führungskräften, wie die Instrumente um- und eingesetzt werden, damit Familienfreundlichkeit tatsächlich gelebt werden kann. Nur wenn es einem Unternehmen wirklich wichtig ist, dass sich Potenzialträger sowohl beruflich als auch familiär engagieren können und damit sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen eine positive Wirkung erzielt wird, geht die Implementierung von Familienfreundlichkeit über die blosser Einführung von Instrumenten hinaus. Dabei sollten die Führungskräfte und die Mitarbeiter über die Bedeutung einer solchen Haltung unterrichtet und geschult werden.

Familienfreundlichkeit ist eine persönliche Haltung von Führungskräften, ein Bestandteil der Unternehmenskultur. Zur Implementierung bedarf es daher aufeinander abgestimmter Massnahmen, viel interner Kommunikation und kon-

Nutzen der Familienfreundlichkeit



kreter Unterstützungen für Führungskräfte, die sich neben der Leistungserbringung nun mit der Art und Weise und der Effektivität derselben auseinandersetzen sollen. Dies stellt oftmals gerade die in den letzten Jahren auf das Managen von Prozessen ausgerichteten Führungskräfte vor nicht zu unterschätzende Herausforderungen.

Eine Strategie, die sich auszahlt
 Gelebte Familienfreundlichkeit drückt letztlich gegenüber dem Mitarbeiter aus, dass auch sein Privatleben, in dem übrigens die Grundlage für die berufliche Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit gelegt wird, dem Unternehmen wichtig ist. Wertschätzung und Anerkennung kommen zum Ausdruck. Damit entsteht eine grosse Motiva-

tionswirkung. Die Mitarbeiter, die sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, bringen dies in Arbeitsleistung, Loyalität, Bindung und Identifizierung gegenüber dem Arbeitgeber zum Ausdruck. Familienfreundlichkeit ist damit eine Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter und leistet einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg. ■

Meetingpoint

BUSINESS EXCELLENCE

- **European Assessor EFQM**
 27.1. und 2./3.3.07 Romanshorn
 3 Tage Fr. 2150.–
- **Excellence One**
 online-Wissensplattform der EFQM
 Erfahrungen/Benchmark/Know-how
- **Levels of Excellence**
 Verpflichtung zu Excellence
 Anerkennung für Excellence

Partner für Business Excellence:
www.TQMCenter.com

TQMCenter.com Steinenring 49 4051 Basel Tel. 061 226 96 26 Fax 061 226 96 10	TQMCenter.com Arbonerstrasse 30B 8580 Amriswil Tel. 071 695 43 59 info@TQMCenter.com
--	--

3645 Gwatt
 am Thunersee

www.gwatt-zentrum.ch
 Telefon 033 334 30 30

**Die ideale Kombination
 von Bildung und Erfrischung**

CH-6167 Bramboden
 Tel. 041 484 26 08, Fax 041 484 26 48
hotel@bramboden.ch

Nicht jenseits liegt das Paradies
 – es liegt abseits

Sie suchen optimale Seminarbedingungen?
 Dann besuchen Sie unsere Homepage:
www.bramboden.ch

Wir freuen uns, Sie bei uns willkommen zu heissen
 Ihre Gastgeber Rita + Roger Eyer

Ihr Eventhotel ganz oben am Zürichsee

www.seedamm-plaza.ch

Auf dieser Seite stellen sich Spezialisten in Sachen «Tagungen, Konferenzen, Seminare...» vor.

Nutzen auch Sie diese interessante Werbepattform für eine Präsentation Ihres Unternehmens!

Für weitere Informationen steht Ihnen unsere Lina Pfändler zur Verfügung – rufen Sie uns an!

Wincons AG
 Fischingerstrasse 66
 CH-8370 Sirnach
 Telefon +41 (0)71 969 60 30

Schloss Wartensee

Ihr Tagungszentrum mit Weitblick ...
 ... hoch über dem Bodensee!

Tagungs- und Begegnungszentrum
 Postfach 264, CH-9404 Rorschacherberg
 Tel. +41 71 858 73 73, Fax +41 71 858 73 70
www.wartensee.ch, schloss@wartensee.ch