

## Thema ohne HR-Lobby

**Dass familienfreundliche Instrumente wichtig sind, unterschreiben viele Personalentscheider. Als Initiator betrachten sie sich dabei aber nicht. Auch den Führungskräften werden Wege zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf seitens HR oft abgesprochen. Eine Befragung bestätigt diese Abwehrhaltung.**

**B**ringen wir die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage unter über 170 Personalern zum Fortschritt der Familienfreundlichkeit knapp und zugespitzt auf den Punkt: 84 Prozent der Unternehmen setzen sich mit Familienfreundlichkeit auseinander. Das Thema macht nach Angaben der Befragten in den vergangenen zwei Jahren Fortschritte (sagten 58 Prozent). Die Geschäftsleitungen stehen voll und ganz hinter familienfreundlichen Maßnahmen (59 Prozent). Doch der Personalbereich verschläft in vielen Fällen seine strategische Verantwortung. Die Umfrage – durchgeführt von der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände, Hessen Metall und Hessen Chemie, der Hessenstiftung – Familie hat Zukunft, der IGS Organisationsberatung und der Personalwirtschaft – verdeutlicht, wo bezogen auf den Personalbereich die Handlungsfelder bei dem Thema liegen.

### Nur Mittelmaß

Es ist bedenklich, dass der Personalbereich sich beim Thema Familienfreundlichkeit am ehesten als Umsetzer, Konstrukteur, Dienstleister und Administrator sieht. Den schwächsten Wert erreicht die Rolle des Initiators mit knapp 40 Prozent. Auch die Bedeutung des Themas auf der Prioritätenliste von HR zeigt, dass es hier viel wichtigere Themen zu geben scheint. Auf einer Skala von 1 (geringe Bedeutung) bis 5 (hohe Bedeutung) erreicht die Wichtigkeit familienorientierter Personalarbeit im Durchschnitt den Wert 3,17 und kommt somit aus der Mittelmäßigkeit nicht heraus. Eine hohe Bedeutung wird lediglich von 14,2 Prozent angegeben.

Bedauerlich ist auch, dass es bei aller Kommunikation des Themas, bei allen Initiativen, Studien und Veröffentlichungen bisher nicht gelungen ist, deutlich zu

machen, dass Familienfreundlichkeit eine Win-win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen darstellt. Mehr als 83 Prozent der Personalers stimmen der Aussage voll zu, dass Familienfreundlichkeit den Mitarbeitern nutzt. Sie stimmen aber lediglich zu gut 51 Prozent der Aussage voll zu, dass Familienfreundlichkeit dem Unternehmen nutzt. Dessen strategische Bedeutung wird also nicht erkannt.

Hier verschläft der Personalbereich ein – wie oben gezeigt – wichtiges Thema. Dies ist umso tragischer, da laut Selbstbild die Personalers zu knapp 70 Prozent Berater und Partner der Geschäftsleitung sind. Einerseits Berater und Partner, andererseits keine Initiatoren eines strategisch wichtigen Themas: Eine irritierende Bilanz. Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass HR Familienfreundlichkeit in der Tat nicht als wichtig ansieht. Genau dieses geben die Personalentscheider aber

an: Über 85 Prozent halten es für eher und 47 Prozent für sehr wichtig.

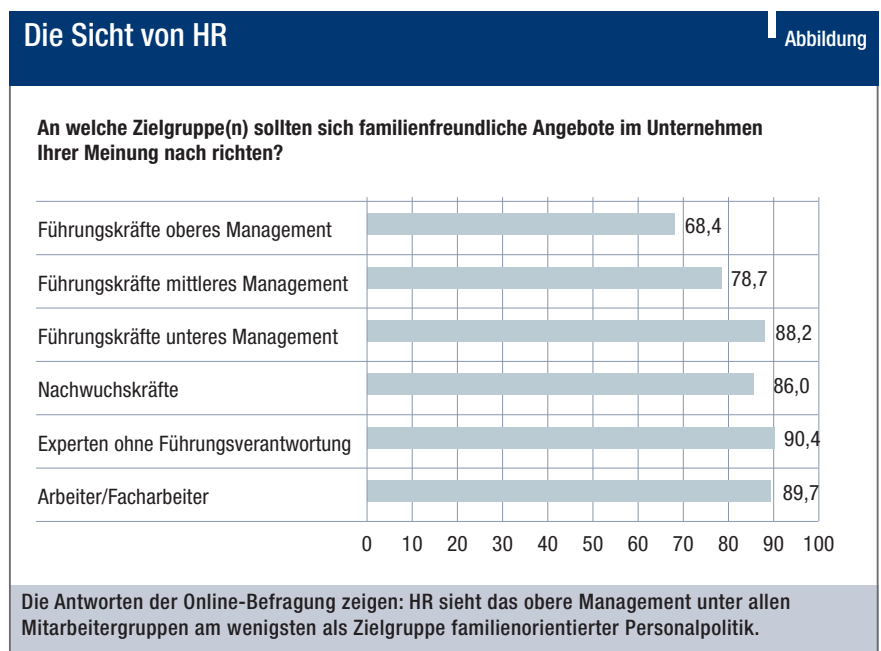
### Der Schuh wird nicht angezogen

Die Umfrageergebnisse belegen, dass der Personalbereich seine Rolle im Thema Familienfreundlichkeit nicht sieht, nicht ausreichend definiert und vielleicht auch wenig reflektiert hat. Damit empfindet er es nicht als Defizit, dass es hier kaum Weiterentwicklungen gibt.

Er sieht die Umsetzung familienorientierter Maßnahmen bei den Führungskräften. Böse gesprochen: Dann richten es wenigstens die, die einen immensen Druck für die Gewährleistung des operativen Geschäfts verspüren. Deren Kernthemen sind mittlerweile Motivation und Bindung von Mitarbeitern.

Bezogen auf dieses Problem reagieren die Führungskräfte auch. Allerdings greifen sie dabei häufig auf bereits bewährte Handlungsmuster zurück. Sie versuchen Druck auszuüben. Damit soll die Leistung der Bereiche gewährleistet werden, was die wichtigste Zielsetzung für die Führungskräfte darstellt. In diesem Kontext ist Familienfreundlichkeit ein Thema, das zusätzliche Aufwände erfordert in einem Aufgabenspektrum, dass nur durch kontrollierte Vernachlässigung bewältigt werden kann. Einen direkten Druck für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen gibt es vielfach nicht. Deshalb wird Familienfreundlichkeit dann gewährt, wenn sie eine Lösung für eine konkrete Drucksituation darstellt oder wenn die Führungskräfte aufgrund eigener Betroffenheit oder eigener Wertevorstellungen sensibilisiert sind. Ansonsten ist der Einsatz familienfreundlicher Regelungen oft nicht im Fokus der Handlungsoptionen von Führungskräften.

Schließlich billigt auch der Personalbereich den Führungskräften kaum die Inanspruchnahme familienorientierter Instrumente zu (siehe Abbildung). Oberhalb der mittleren Führungsebene gehören die Beschäftigten weit weniger zur Zielgruppe, als dies für Mitarbeiter bis zum unteren Management gilt. Die Füh-



rungskräfte werden also einerseits in der Umsetzungsverantwortung gesehen, andererseits aber nicht als Zielgruppe oder Betroffene. Eine betroffene Führungskraft, die für sich Familienfreundlichkeit in Anspruch nimmt, wäre jedoch der beste Multiplikator im Unternehmen. Beispiele werden benötigt, damit eine Kulturveränderung erreicht werden kann.

### Handeln, bevor es andere tun

Wie aber soll es ohne konkrete Unterstützung des Personalbereichs zu einer Umsetzung kommen? Wenn Familienfreundlichkeit nicht als eigenes Thema gesehen wird, dann sollte HR zumindest die Führungskräfte unterstützen. Wenn dazu keine proaktiven Vorschläge vorliegen, wird sich der Personalbereich in kurzer Zeit von der Geschäftsleitung die Frage gefallen lassen müssen, wie er auf die vorhersehbare Entwicklung am Arbeitsmarkt reagiert hat und welche Maßnahmen ergriffen worden sind.

Denn nach Angaben von Geschäftsführern, oberen Führungskräften und Personalverantwortlichen ist der Personalmangel selbst in Zeiten der Krise vorhanden. In 52 Prozent der befragten Unternehmen ist er bereits heute spür-

bar, weniger als zehn Prozent halten das Thema für nicht relevant. 64 Prozent sehen den Engpass bei Facharbeitern, in 55 Prozent der Unternehmen werden Ingenieure benötigt. Wie wird dieser sich verschärfende Mangel in Zukunft zu bewältigen sein?

Bedient man sich einfacher mathematischer Methoden, dann muss zur Gewährleistung der Personalkapazität bei weniger Fachkräften entweder deren Lebensarbeitszeit oder deren tägliche, wöchentliche oder jährliche Arbeitszeit erhöht werden. Beides passiert, aber mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Eine Umfrage unter Vätern zeigt, dass deren durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit faktisch bei knapp 46 Stunden liegt. Eine zusätzliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist nicht nur unpopulär, sondern wird auch erst mit erheblicher Verzögerung greifen.

Die Frage der Zukunft lautet also: Wie bringt ein Unternehmen seine qualifizierten Arbeitnehmer dazu, in der Woche 50 Stunden (oder mehr?) zu arbeiten? Möglichkeit 1: mehr Gehalt. Doch dieses löst das Problem nicht. Entweder es wirkt nicht oder die Unternehmen haben es nicht. Möglichkeit 2: Druck erhöhen:

Arbeitsverdichtung, steigende Anforderungen, permanente Veränderungen. Auch diese Instrumente wirken nicht mehr, da zunehmend die negativen Folgen des Drucks an die Oberfläche kommen. Loyalität, Bindung an den Arbeitgeber und Motivation sinken. Arbeitnehmer entwickeln hinter einer Fassade der Aktivität und Leistungsbereitschaft kreative Ausweichstrategien.

### Thema betrifft beide Geschlechter

Ein Ventil, ein anderer Ausgleich für die zu fordernde höhere Leistung muss her. Familienfreundlichkeit ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Thema, um die steigenden Anforderungen im Beruf zugunsten des Privatlebens auszugleichen. Dabei steht Familienfreundlichkeit als Schlagwort für Verbesserungen und Angebote in der ganzen Bandbreite widerstreitender beruflicher und privater Interessen.

Aber warum sollte ein Unternehmen diese „Sozialleistung“ erbringen? In einer Wirtschaftskrise sinken die freiwillige Mobilität und Abwanderungsbereitschaft. Gleichzeitig werden Arbeitnehmer freigesetzt. Außerdem betreffen diese Sozialleistungen überwiegend Frauen, die in Führungs- und Schlüsselpositionen unterrepräsentiert sind.

Die wirkliche Veränderung für die Arbeits-

welt liegt darin, dass die bisherige Abschottung gegen das Thema deshalb nicht mehr funktioniert, weil jetzt auch die Männer ihre Rolle in der Familie entdecken und neue Lösungen fordern. 40 Prozent der Personalmanager bestätigen in der aktuellen Umfrage, dass Männer die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker einfordern als vor zwei Jahren. Auch bestätigen die Befragten zu über 50 Prozent, dass die Akzeptanz für die Inanspruchnahme von Maßnahmen zugunsten der Familie bei männlichen Mitarbeitern gestiegen ist.

Damit verändert sich der Druck sowie dessen Qualität von Seiten der Beschäftigten. Es ist eben etwas anderes, ob Sachbearbeiterinnen, Sekretärinnen und Arbeiterinnen in der Produktion Teilzeitsjobs und Rückkehrgarantien einfordern oder ob der „Virus“ Ingenieure und Vertriebsleute infiziert, die ihre Vaterschaft ausleben wollen, ohne auf berufliche Entwicklungschancen zu verzichten. Der Mentalitätswandel ist unweigerlich im Gang. Väter und Mütter und pflegende Mitarbeiter ziehen Konsequenzen, entscheiden sich zunehmend für die Familie. Damit gehen die Veränderungen in den Unternehmen von den Beschäftigten aus, nicht umgekehrt. Sie haben die Vereinbarkeitsproblematik und den Umsetzungsdruck – und sie lösen ihre Probleme, auch zu Lasten der Unternehmen.

Zwar ist die Konkurrenz um qualifizierte Fach- und Führungskräfte zurzeit nur wenig spürbar. Bei anziehender Konjunktur sitzen die Arbeitnehmer aber an einem immer längeren Hebel und werden die Ansprüche an den Arbeitgeber erhöhen.

### Keiner fühlt sich verantwortlich

Wie bereiten sich Unternehmen auf die veränderte Realität vor? Wer trifft oder initiiert die notwendigen Entscheidungen? Die Frage, die vor diesem Hintergrund besonders interessiert, lautet: Welche Rolle spielt der Personalbereich bei den beschriebenen Veränderungen? Die Antwort geben die Personalisten selbst: Für

28 Prozent hat das Thema Familienfreundlichkeit eine geringe oder eher geringe Bedeutung. Für weitere 30 Prozent eine neutrale.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die einzelnen Akteure bei der Umsetzung von Familienfreundlichkeit nicht zusammenarbeiten. Jeder sieht die Dringlichkeit eher in der Sphäre des anderen, auf alle Fälle nicht im eigenen Bereich – leider lassen die Umfrageergebnisse diese Schlussfolgerung auch für die Personalabteilung zu. Dies sicherlich auch, weil die eigene Arbeitsbelastung für neue und zusätzliche Themen wenig Spielraum lässt.

Was bleibt zu raten? Soll man ein weiteres Mal darauf hinweisen, dass der Personalbereich gefordert ist und in Zukunft zum strategischen Faktor für ein Unternehmen wird? Muss erneut angemerkt werden, dass gutes Personal in wenigen Jahren, wenn nicht heute schon, knapp wird?

Den ersten Ansatzpunkt der Personalabteilung sehen wir in der Analyse, welche Qualifikationen in Zukunft für das Unternehmen überlebenswichtig sind, wie sich der vorhandene Personalstamm in diesen Feldern entwickelt (Ausscheiden aus Altersgründen, Fluktuation, Chancen der Entwicklung interner Potenziale) und wie sich die entsprechenden Sektoren auf den Personalmärkten voraussichtlich entwickeln werden. In allen MINT-Sektoren reicht ein Blick auf die Studierenden- und Absolventenzahlen, um das Thema zur Sache der Personalabteilungen zu machen.

#### Mehr zum Thema

Die vollständigen Untersuchungsergebnisse zur aktuellen Umfrage finden Sie auf [www.igs-beratung.de](http://www.igs-beratung.de)

**IGS Organisationsberatung:** „Firma & Familie. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Familienfreundlichkeit in Unternehmen“; Onlinestudie im Auftrag der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. und der Hessenstiftung, 2009

**IGS Organisationsberatung:** „Fortschritt Familienfreundlichkeit“, schriftliche Befragung von Führungskräften im Auftrag der Hessenstiftung, der Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V., HessenChemie und Hessen Metall, 2009

**IGS Organisationsberatung, Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände:** „Personalstrategie in Zeiten des demografischen Wandels“, Studie, 2009

Autoren

**Marcus Schmitz,**

Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln, [marcus.schmitz@igs-beratung.de](mailto:marcus.schmitz@igs-beratung.de)

**Charlotte Venema,**

Leiterin Berufliche Bildung und Personalpolitik, Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V., Frankfurt, [cvenema@vhu.de](mailto:cvenema@vhu.de)

**Dr. Ulrich Kuther,**

Bevollmächtigter der Geschäftsführung, Hessenstiftung – Familie hat Zukunft, Bensheim, [u.kuther@hessenstiftung.de](mailto:u.kuther@hessenstiftung.de)