

## **Väter im Betrieb – teurer als gedacht**

Viele Unternehmen sind von Kostensenkungsprogrammen und Personalabbau betroffen. Die Prozesse dauern teilweise bereits Jahre an. Die Personalbereiche ersticken in operativer Arbeit. Beispiele sind Sozialpläne, Altersteilzeitvereinbarungen, Abfindungsregelungen oder Transfergesellschaften. Für eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit ist kaum Zeit und Kapazität vorhanden.

Dabei sind zukünftige Problemstellungen heute schon absehbar. Viele Personalleiter wissen, dass teilweise die Abbaumaßnahmen übertrieben worden sind. Die Alterspyramide birgt in vielen Unternehmen durch den Verzicht auf Neueinstellungen Gefahren. Die Anforderungen an die Mitarbeiter werden weiter steigen, was hoch qualifizierte Nachwuchskräfte erfordert. Bei alledem entwickeln sich Demografie und Arbeitsmarkt entgegengesetzt.

Die Personalarbeit muss vor diesen Aussichten strategisch reagieren, will sie von der Entwicklung nicht überrollt werden. Sie muss bereits heute Konzepte erarbeiten, die auf die zukünftigen Anforderungen ausgerichtet sind. Entwicklungsprogramme, Nachwuchsförderung oder steigende Weiterbildungsbudgets helfen, lösen das Kernproblem aber nicht.

Unternehmen brauchen eine marketingorientierte Personalpolitik, die sich an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer orientiert und gleichzeitig für das Unternehmen Profit verspricht. Dadurch ist das Unternehmen als Arbeitgeber interessant und die Mitarbeiter bleiben „gebunden“. Die Personalkosten können gesenkt und die Gewinne erhöht werden. Die Rede ist von familienfreundlicher Personalpolitik, die zukünftig noch stärker ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg sein wird. Für diesen turn around benötigen Personalleiter betriebswirtschaftliche Größen und gute Argumente.

## **Einsparpotenziale bei familienfreundlicher Personalpolitik**

Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend<sup>1</sup> hat vier Kostenblöcke bei einer Personalpolitik, die die familiären Bedürfnisse nicht berücksichtigt, ermittelt (Abbildung 1).

---

<sup>1</sup> Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse -, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin; durchführendes Unternehmen: Prognos AG, Basel, Schweiz; September 2003

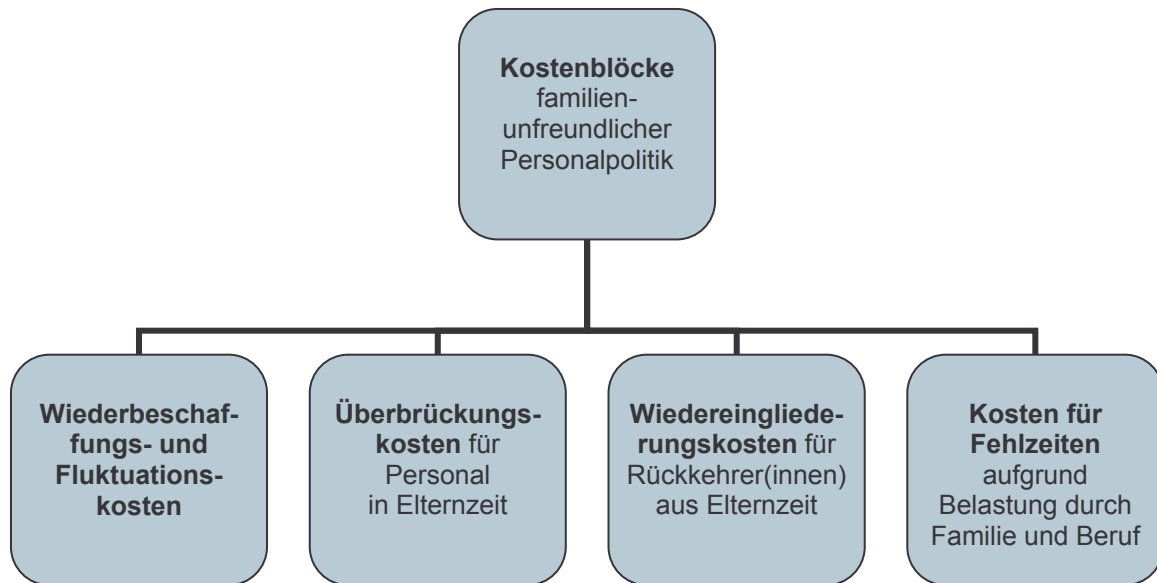


Abbildung 1: Kostenblöcke familienunfreundlicher Personalpolitik

Eine fehlende Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat bei Mitarbeiter(innen), die auf Familie nicht verzichten wollen, zur Folge, dass sie das Unternehmen verlassen. Dies kann dauerhaft durch Kündigung oder befristet durch Elternzeit erfolgen. In beiden Fällen muss das Unternehmen Ersatz beschaffen. Dafür fallen Kosten an.

Ersatzkräfte, die häufig befristet als „Elternzeit-Vertretung“ gewonnen werden, kosten Geld. Dieser Kostenblock ist das Überbrückungsgeld.

Kommen die Mitarbeiter(innen) aus der Elternzeit zurück in das Unternehmen, entstehen durch Einarbeitung oder Qualifizierung Wiedereingliederungskosten. Diese sind umso höher, je länger die Zeit außerhalb des Unternehmens ange dauert hat. Aufgrund der familiären und beruflichen Belastung entsteht Stress. Mitarbeiter, die unter Stress stehen, haben häufig höhere Ausfallzeiten durch Krankheit. Der Anspruch auf Freitage bei Erkrankung des Kindes kostet das Unternehmen zusätzlich. Bei diesen Kosten zeigt sich, dass abhängig von der Größe des Unternehmens, ein Einsparpotenzial abgebildet werden kann, wenn familienfreundliche Maßnahmen eingeführt und die Kosten in diesen vier Blöcken gesenkt werden können. Die Kosten sind umso höher, je qualifizierter die Mitarbeiter sind.

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Einführung eines Standardprogramms (Flexible Arbeitszeit, Teilzeitangebote, Telearbeit, Beratung, unterstützte Kinderbetreuung) für Unternehmen rechnet. Sie berücksichtigt überwiegend lediglich die Auswirkungen, die sich ergeben, wenn ein Mitarbeiter Elternzeit in Anspruch nimmt. Die aufgeführte Kausalkette sieht also vor: Familienfreundliche Politik mindert die Inanspruchnahme von Elternzeit, was zu Kostenersparnissen im Unternehmen führt.

Kosten entstehen durch familienunfreundliche Personalpolitik aber auch bei Mitarbeitern, die nicht in Elternzeit sind. In der Untersuchung bleiben diese außen vor.

Eine Online-Untersuchung der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln in Kooperation mit [www.mwonline.de](http://www.mwonline.de) und [staffadvance GmbH](http://staffadvance.com), Leipzig unter über 1.000 Vätern liefert Hinweise auf die Auswirkungen für dieses Klientel.

## Konfliktkosten

Ausgangspunkt der Umfrage ist, dass Frauen, die nach wie vor in den weitaus meisten Fällen Elternzeit in Anspruch nehmen und sich um die Erziehung der Kinder auch danach kümmern, oftmals Untersuchungsgegenstand der Vereinbarkeitsthematik sind und waren. Wie sieht es bei den Vätern aus, die Karriere und Familie vereinbaren wollen und in vielen Unternehmen verantwortungsvolle Positionen bekleiden und einen großen Teil der Belegschaften ausmachen?

Das Ergebnis der Umfrage ist eindeutig. Die Väter stehen von unterschiedlichen Seiten unter Druck. Während einerseits die Unternehmen die Anforderungen steigern, führen andererseits veränderte Rollenbilder und –verständnisse zu höheren Anforderungen durch die Partnerin, die Kinder und die Väter selbst („Ich möchte meine Kinder nicht nur sehen, wenn sie schlafen!“).

Für die Unternehmen ergeben sich folgende wichtige Ergebnisse:

- In 91 % der Familien wird die Vereinbarkeit von Familie und Karriere diskutiert.
- 31 % haben einmal, 17 % mehrmals auf berufliche Weiterentwicklungen zugunsten der Familie verzichtet.
- Bei 24 % hat das Familienleben einen sehr positiven, bei 53 % einen positiven Einfluss auf die berufliche Leistung.
- 71 % empfinden einen Konflikt zwischen dem gewollten beruflichen und dem gewünschten familiären Engagement.
- 93 % kennen das Gefühl der Überforderung durch die Anforderungen, die an sie von Beruf und Familie gerichtet werden.
- 64 % konstatieren einen negativen Einfluss von Elternzeit auf die Karriere.
- 69 % der Unternehmen stellen keine Unterstützungen bereit.
- 69 % denken über eine Veränderung der beruflichen Situation nach.
- 49 % meinen, dass Chancen zur Veränderung durchaus vorhanden sind, zusätzlich 6 % sehen diese Chancen als groß an.

Aus diesen Aussagen lassen sich folgende zusätzliche, für jedes Unternehmen individuell zu ermittelnde Kosten ableiten (Abb. 2).

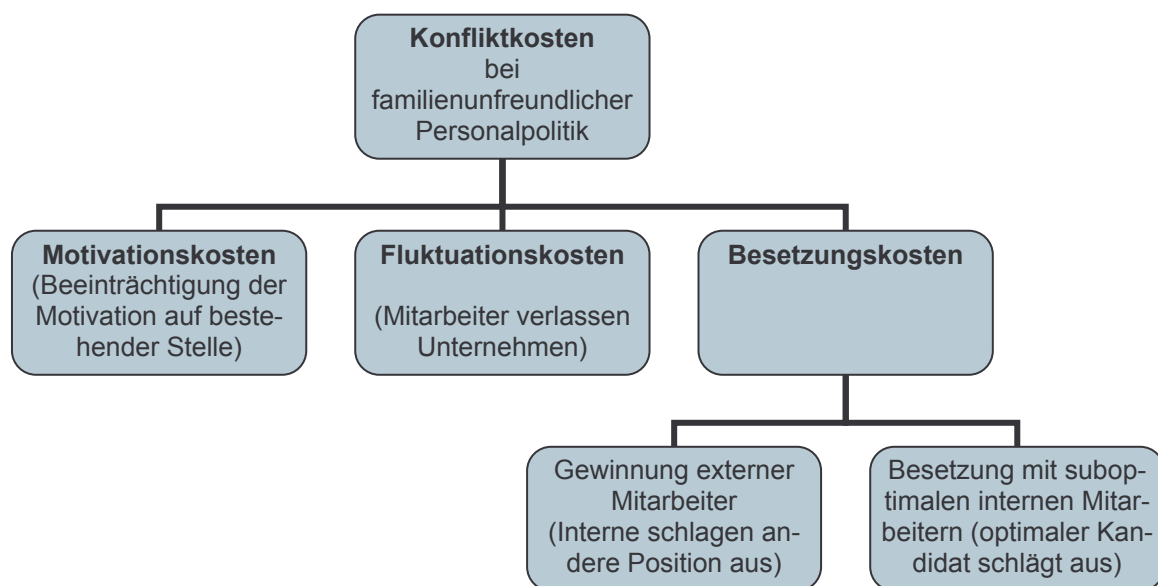


Abbildung 2: Konfliktkosten bei familienunfreundlicher Personalpolitik im Hinblick auf Väter

Die aufgeführten Kostenblöcke bezeichnen Auswirkungen von fehlenden familienpolitischen Instrumenten.

Die Motivationskosten ergeben sich aus einer dauerhaften und permanenten Konfliktlage. Der Versuch, allen Anforderungen gerecht zu werden, führt zu einem Konflikt, der Leistung mindert.

Fluktuationskosten entstehen, wenn Mitarbeiter ihre Konsequenzen aus einer fehlenden Vereinbarkeit ziehen. Diejenigen, die Chancen sehen, etwas zu ändern, sehen ihre Erwartungen und Bedürfnisse in anderen Unternehmen zu geringeren (Konflikt-) Kosten erfüllt – zu Lasten des Unternehmens, das diese Mitarbeiter und deren Know-how ersetzen muss.

Besetzungskosten ergeben sich in zweierlei Hinsicht. Wenn kein interner Kandidat zur Verfügung steht, entstehen einerseits Suchkosten auf dem Arbeitsmarkt und die Besetzungskosten für die Einstellung. Andererseits fallen Opportunitätskosten an, die aus der Besetzung mit einem suboptimalen internen Kandidaten resultieren (Der ideale Kandidat lehnt ab. „Dann nehmen wir eben den xy.“). Die Gelegenheit, die Position mit einem idealen Kandidaten und aller Voraussicht nach einem höheren Erfolg für das Unternehmen zu besetzen, wird verpasst.

Zusammengenommen werden damit die nach der Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermittelten Kosten um ein Vielfaches höher.

### **Maßnahmen zur Vereinbarkeit**

Das o.g. Programm bestehend aus den Instrumenten Flexible Arbeitszeit, Teilzeit, Telearbeit, Beratung oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung ist Standard, wenngleich viele Unternehmen davor zurückschrecken. Die Sorge der Führungskräfte, Einflussmöglichkeiten auf die Mitarbeiter zu verlieren, wird sich durch die Sorge, keine qualifizierten Mitarbeiter zu bekommen, überholen.

Viel wichtiger als die Instrumente ist die Integration der Familie in die Personalpolitik. Das Unternehmen kann den positiven Einfluss der Familie (77% der Väter geben diesen an!) dadurch anerkennen, dass es die familiäre Situation in Planungen mit einbezieht. Eine Berücksichtigung in Mitarbeitergesprächen, in Karriereplanungen, in Terminplanungen etc. wird Bewusstsein schaffen, Akzeptanz fördern und letztlich Kultur verändern. Leistungspotenziale werden freigelegt, weil das Unternehmen den Konflikt anerkennt und sich flexibel bei der Lösungsfindung zeigt.

### **Fazit**

Eine Trennung zwischen Karriere und Familie existiert von Seiten der Belegschaft nicht mehr. Bei den Vätern belegt dies ebenfalls die o.g. Studie: 80 % der Väter arbeiten mehr als tarifvertragliche Arbeitszeit, 23 % der angestellten Väter nehmen weniger Urlaub, als ihnen zusteht. Unternehmen müssen um wettbewerbsfähig im Hinblick auf qualifizierte Mitarbeiter zu werden und zu bleiben, die Trennung zwischen Karriere und Familie ebenfalls aufgeben.

Die Bedeutung erhöht sich, wenn man durch eine zunehmende Alterung der Gesellschaft die Pflege von älteren Familienangehörigen einbezieht. Einerseits wirkt dies konfliktverschärfend, andererseits erhöht es die Bedeutung familienfreundlicher Personalpolitik.

Die abnehmende Bereitschaft von gut qualifizierten Nachwuchskräften, sich auf den Spagat zwischen Karriere und Familie einzulassen und in der Konsequenz auf Kin-

der zu verzichten, zeigt den Handlungsbedarf. Kinder sind die zukünftigen Mitarbeiter und Kunden der Unternehmen.

Die familiäre Situation und ein entschärfter Konflikt sind Leistungspotenziale, die bei der Realisierung in den Unternehmen Kosten senken und den Gewinn erhöhen – zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

Dipl.-Kfm. Marcus Schmitz  
Geschäftsführer  
IGS Organisationsberatung GmbH, Köln  
[www.igs-beratung.de](http://www.igs-beratung.de)  
[marcus.schmitz@igs-beratung.de](mailto:marcus.schmitz@igs-beratung.de)