



Halbherziges Engagement

Familienbewusste Personalpolitik mitten in der Krise? Gibt es keine drängenderen Probleme? Eine Umfrage zeigt jedoch, dass dieser Aspekt nach wie vor ein Thema ist. Nicht zuletzt deshalb, weil die Arbeitnehmer eine Vereinbarkeit ihres Jobs mit ihrem Privatleben einfordern.

Was treibt einen Arbeitgeberverband, eine Stiftung und eine Personalstrategieberatung dazu, in diesen Zeiten eine Umfrage unter Arbeitnehmern zum „gefühlten“ Fortschritt von Familienfreundlichkeit in Unternehmen durchzuführen? Gibt es im Moment keine drängenderen Probleme? Aber gerade in diesen Zeiten wollten die Beteiligten wissen, ob langfristige Themen im Blickfeld bleiben. Und ob die Arbeitnehmer einen Fortschritt oder wenigstens eine Veränderung bemerken. Denn nur wenn langfristige Themen im Fokus bleiben, kann die Krise für eine strategische Neuorientierung genutzt werden. Insgesamt haben sich bundesweit 800 Arbeitnehmer an der Umfrage beteiligt, 75 Prozent davon waren ohne Führungsposition. In der Umfrage kommt der durchschnittliche Arbeitnehmer zu Wort.

Es ist offensichtlich, dass in der derzeitigen Krisenstimmung das gesamte wirtschaftswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Arsenal an Methoden, Theorien und Ideologien wenig Verbindliches und Verlässliches für die Entscheidungen und Strategien zum Thema Personal hergibt. Aber eine These hat eine gewisse Verlässlichkeit: Die Welt wird nach der Krise anders aussehen, als wir sie heute kennen. Das haben die Unternehmen auch verstanden, denn anders lässt sich nicht erklären, dass sie entgegen

den althergebrachten Verhaltensmustern versuchen, Personal so lange wie möglich zu stabilisieren statt freizusetzen. Dies weist darauf hin, dass ein erfolgsrelevanter längerfristiger Trend in die Betrachtung einfließt: die demografische Entwicklung. Es weist weiter auf die Erkenntnis hin, dass die Stammebelegschaften so knapp zugeschnitten sind, dass ein Verlust von Kompetenzen nicht mehr vertretbar ist. Es gibt keine Personalpuffer und man ahnt, dass es im erhofften Aufschwung schwieriger werden wird als früher, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren.

Demografische Rahmendaten

Der Basistrend „demografische Veränderung“, der alle Überlegungen bezüglich der Personalstrategie des nächsten Jahrzehnts prägen wird, bietet wenigstens bei den statistischen Rahmendaten (Bevölkerungszahlen) eine verlässliche Planungsbasis. Bevölkerungsprognosen sind weit über den Planungszeitraum von Unternehmen hinaus zuverlässig. Die Geburtenzahlen sind in den 70er Jahren unter die Schwelle des Bestandserhalts gesunken und seitdem nicht wieder signifikant gestiegen. Also wird die Gesellschaft älter.

Aber nicht nur die Gewichte innerhalb der Altersstruktur verschieben sich. Die Gesellschaft altert in einem doppelten Sinn. Der

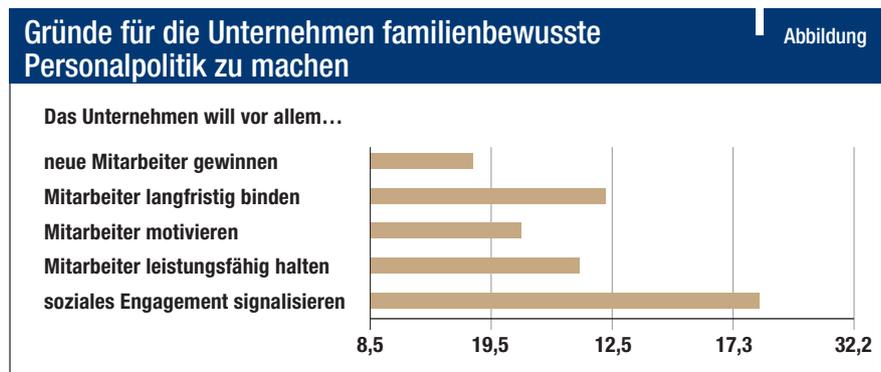
Anteil der Alten an der Gesamtbevölkerung nimmt zu, aber auch die Lebenserwartung steigt. Mit der steigenden Lebenserwartung bleibt auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Alten und Älteren immer länger erhalten. Ein 60-Jähriger hat heute im Schnitt die Leistungsfähigkeit und das biologische Alter eines 50-Jährigen vor etwa 20 oder 30 Jahren. Über kurz oder lang wird dies zu einer verlängerten Lebensarbeitszeit führen. Auch eine plötzlich und überraschend ansteigende Geburtenrate würde die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung frühestens in 30 Jahren wieder spürbar und nennenswert zu Gunsten der Jüngeren beeinflussen.

Wir kennen also die Statistik der demografischen Rahmendaten für die nächsten Jahrzehnte. Das Thema Humanressourcen wird nach der Krise nicht mehr so zu handhaben sein, wie wir es noch gewohnt sind: Die Zahl der Nachwuchskräfte sinkt ab circa 2010 kontinuierlich, die Zahl der Alten wird im Verhältnis ansteigen und die Älteren werden länger im Erwerbsleben bleiben (müssen). Dies sind die statistischen Fakten, der harte Boden der Tatsachen. Wie werden diese unausweichlichen Veränderungen das Personalmarketing, die Kultur der Unternehmen und die Wertentscheidungen der Mitarbeiter und Führungskräfte beeinflussen? Das ist die spannende und

für Unternehmen erfolgskritische Frage, deren Lösung man etwas näher kommt, wenn man die Veränderungen betrachtet, die in der Gewichtung von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter stattfinden. Personal ist nicht nur eine knapper werdende Ressource. Die Humanressourcen haben im Gegensatz zu anderen Ressourcen wie Maschinen oder Rohstoffen die Eigenart, über ihre Prioritäten und ihre Verfügbarkeit selbst mitzuentcheiden und ab und zu ihr Wertesystem zu ändern.

Personalabteilung kein Treiber für Familienfreundlichkeit

Vor diesem Hintergrund erfreut das Ergebnis, dass sich Unternehmen mit dem Thema Familienfreundlichkeit, also mit eben der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zu einem hohen Maße beschäftigen. Über 65 Prozent sehen hier ein Betätigungsfeld. Das übrige Drittel hat die Möglichkeit, das Thema schnell aufzunehmen und zu bearbeiten. Andernfalls wird der Markt – hier der Personal-, also der Beschaffungsmarkt – das Thema mit dem Unternehmen lösen. Schaut man nun auf die Veränderungen, die sich in den letzten zwei bis drei Jahren aus Sicht der befragten Arbeitnehmer ergeben haben, so überrascht, dass vor allem die Geschäftsleitungen Familienfreundlichkeit stärker thematisieren (33,6 Prozent). Dieses positive Signal relativiert sich etwas, wenn die Aussagen der Befragten zu den Gründen für das stärkere Engagement einbezogen werden (siehe Abbildung). Hier scheint viel PR nach außen zu sein, das ernsthafte Umsetzen nach innen scheint noch nicht die höchste Stufe der Prioritätenliste erreicht zu haben. Lediglich im Kollegenkreis wird noch mehr als von Seiten der Geschäftsleitung über die Vereinbarkeit geredet (40,3 Prozent). An dieser Stelle entsteht – unter Einbeziehung der übrigen Umfrageergebnisse – zunehmend ein Konflikt. Nichts sagen – nichts tun von Seiten der Geschäftsleitung ist strategisch sträflich, unter Führungsgesichtspunkten o.k.. Was sagen – was tun ist strategisch sinnvoll, unter



Führungsgesichtspunkten lobenswert. Viel sagen – nichts tun ist eine ziemlich demotivierende Führung. Die Belegschaft registriert, dass sich das nach außen verkaufte und das nach innen gelebte Verhalten der Geschäftsleitung massiv widersprechen – und ist (zu Recht) enttäuscht. Allerdings braucht die Geschäftsleitung gerade bei wirklich gewollten Veränderungen die mittlere Führungsebene und die Personalabteilung. Schade, denn die Befragten konstatieren gerade hier wenig Engagement. Die Vorgesetzten (13,7 Prozent) und auch die Personalabteilungen (21,9 Prozent) halten sich im Gegensatz zur Geschäftsleitung stark zurück. Während die Vorgesetzten die unmittelbaren Auswirkungen tragen, kann dieses Argument bei den Personalbereichen nicht gelten.

Das erwartete Bild, die Personalabteilung schlägt kreative und innovative Instrumente vor, die aber von der kaufmännisch orientierten Geschäftsführung nicht oder nur unter direktem Handlungsdruck umgesetzt werden, entspricht einfach nicht den Tatsachen. Zumindest wird die Personalabteilung nicht als Treiber des Themas Familienfreundlichkeit wahrgenommen. Interpretiert man dieses Ergebnis, wird entweder der Auftrag der Geschäftsleitungen nicht erkannt oder diese sind nicht in der Lage (oder ernsthaft willens?) das Thema als Auftrag an die Personalabteilung zu formulieren. Erschwerend kommt hinzu, dass auch die Betriebsräte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wenig zu sagen haben. Ledig-

lich etwas mehr als ein Viertel hat hier schon einmal klar Stellung bezogen. Auch dies entspricht nicht dem üblichen Bild vom sozial engagierten Betriebsrat.

Mitarbeiter fordern Work-Life-Balance

Diejenigen, die sich am stärksten verändern, sind die Mitarbeiter. Hier trägt die politische Thematisierung von Ministerin, Ministerien, Verbänden, Stiftungen und Beratungen zusammen mit den Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen Früchte. Denn die Beschäftigten werden selbstbewusster, was sich nicht nur in der Thematisierung widerspiegelt, sondern auch im aktiven Einfordern von familienfreundlichen Regelungen für das eigene Arbeitsverhältnis. Fast 46 Prozent haben in den letzten zwei bis drei Jahren verstärkt familienfreundliche Regelungen eingefordert. Fast zwei Fünftel stellen fest, dass mehr Väter die Elternzeitmonate nutzen. Interessant ist auch, dass die Beschäftigten bereit sind, wegen der Familie aktiv die berufliche Situation zu verändern:

Info

Die vollständigen Umfrageergebnisse finden Sie auf den Webseiten der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände www.vhu.de, Stichwort „Familie und Beruf“ und auf www.igs-beratung.de, Stichwort „Service/Studien“. Medienpartner der Umfrage waren die Frankfurter Rundschau und die Wirtschaftszeitung AKTIV.

- 17,2 Prozent haben deshalb bereits unternehmensintern die Stelle gewechselt,
- 13,4 Prozent haben sich einen neuen Arbeitgeber gesucht,
- 27,5 Prozent haben auf Karriereschritte verzichtet,
- 21,3 Prozent haben andere Dinge an der beruflichen Situation verändert.

Vorbei sind die Zeiten, als Arbeitnehmer sich in die Unzufriedenheit über die fehlende Vereinbarkeit fügten. Unternehmen sollten dringend darauf reagieren, um sich langfristig und nachhaltig auf die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt einzustellen. Die Zeiten des Arbeitgebermarkts könnten schnell wieder vorbei sein.

Unsere These lautet: Familienfreundlichkeit ist nur ein populäres Schlagwort dafür, dass die Individualisierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverträgen ein sinnvolles und überwiegend sogar notwendiges Gestaltungsmittel der Personalpolitik ist. Wünsche und Bedürfnisse für Abweichungen vom Standardmodell des Arbeitsvertrags stammen aus dem privaten Bereich und privaten Interessen des Arbeitnehmers. Sie lassen sich daher unter dem Titel „Familienfreundlichkeit“ gut zusammenfassen. Aus der Sicht des Arbeitgebers ist aber nicht die Familienfreundlichkeit das Ziel, sondern ein Arbeitnehmer, der mit seinem Lebensmodell und seinem Arbeitgeber zufrieden ist. Ob ihn der Wunsch nach mehr Familie treibt, der Wunsch, die Anden zu Fuß zu durchwandern oder einen Masterabschluss zu erreichen, ist kaum von Bedeutung.

Kulturveränderung erforderlich

Der vorgestanzte Arbeitstag mit klarer Trennung von Privat- und Arbeitsleben ist ganz überwiegend ein Produkt des industriellen Zeitalters. Die Zeiten, die überwiegend durch industrielle Serien- und Massenproduktion geprägt wurden, sind passé. Aber mit der Lockerung der reglementierten und kontrollierten Standardarbeitszeit haben sich Arbeitsver-

dichtung und Ausweitung der realen Arbeitszeiten im Verbund mit moderner Kommunikationstechnologie immer größere Zeitkontingente des Arbeitnehmers gesichert. Der BlackBerry lässt den Arbeitnehmer auch außerhalb der Standardzeiten nicht von der Leine. Aber diese Logik lässt sich auch umdrehen. Die ständige Erreichbarkeit, die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Daten und Dokumenten lässt unvermeidbar die Frage aufkommen, ob regelmäßige, dauerhafte physische Anwesenheit an einem festen Arbeitsplatz in Zukunft überhaupt noch konstitutiv für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen sein wird. Ständige Erreichbarkeit und hohe Arbeitsverdichtung sind von der Wirtschaft auf Dauer nicht zum Nulltarif zu bekommen. Gerade für gutverdienende Mitarbeiter ist die gewonnene Freiheit oft mehr wert als das höhere Einkommen.

Kurzfristig wäre schon viel gewonnen, wenn nicht nur Instrumente zur Familienfreundlichkeit eingeführt würden, sondern sich die Personalabteilungen mit der praktischen Umsetzung aktiv beschäftigen würden. Eine Kulturveränderung, die mehr individuelle Komponenten im Arbeitsverhältnis zulässt, ist ein jahrelanger Überzeugungsprozess. Es kommt dabei auch weniger darauf an, welche Angebote das jeweilige Unternehmen seinen Mitarbeitern macht. Am interessantesten ist die Frage, welche Spielräume die unmittelbare Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt bietet. Personal hat Beine.



Autor
Marcus Schmitz,
 Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln,
 marcus.schmitz@igs-beratung.de



Autorin
Charlotte Venema,
 Betriebliche Personalpolitik,
 Vereinigung der hessischen
 Unternehmerverbände (VhU),
 Frankfurt, cvenema@vhu.de