

Hand in Hand

Beruf und Familie in Einklang bringen/Relevanz familienbewusster Personalpolitik steigt

Jana Heinze, David Juncke und Helen Wieners



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in den vergangenen Jahren ins Zentrum der politischen Reformdiskussion gerückt. Der demografische Wandel, eine im internationalen Vergleich niedrige Erwerbsbeteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen sowie das gewandelte Rollenverständnis der nachwachsenden Generation haben Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt. Diese werden gravierende Konsequenzen sowohl für den deutschen Sozialstaat als auch für die Wirtschaft haben. Eine nachhaltige Familienorientierung ist gefragt.

Unternehmen sind heute stärker als früher mit der Herausforderung konfrontiert, einen aktiven Beitrag für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten zu müssen. Sie handeln hierbei zunehmend als eigenständige Akteure, die durch betriebsinterne Vereinbarkeitsmodelle dazu beitragen, die Elternschaft oder die Pflege Familienangehöriger mit dem Berufsleben ihrer Mitarbeiter zu harmonisieren – unabhängig von staatlichen Reglementierungen und Steuerungsmodellen.

Eine familienbewusste Personalpolitik umfasst dabei alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination beider Lebensbereiche zu ermöglichen oder sogar zu fördern. Wichtig ist dabei die ganzheitliche Sicht auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nicht nur Kinderbetreuung und die Pflege Angehöriger sollten einbezogen werden, auch Personalentwicklung, Weiterbildung und Karriereplanung. Hauptursache auftretender Konflikte sind häufig Zeitanprüche, die an den Einzelnen in seiner Rolle als Privatperson und Arbeitnehmer konkurrierend durch Arbeitgeber und Familie gestellt werden. Die knappe Zeit lässt sich nur schwer zwischen Beruf und Familie so aufteilen, dass ein bestehender Zeitkonflikt gelöst oder ein für alle Seiten zufrieden stellender Kompromiss gefunden wird. Das Problem: Zeit- und Dienstleistungsangebote öffentlicher Kinderbetreuungseinrichtungen, die Anforderungen der Arbeitswelt, aber auch das kleinteilige Geflecht örtlicher Zeitstrukturen – etwa von Ärzten – harmonisieren im Alltag wenig miteinander.

Flexibilität hilft

Der Arbeitgeber hat jedoch durch eine familienbewusste Personalpolitik die Möglichkeit, den Zeitkonflikt vor allem durch flexible Arbeitszeiten zu entschärfen. Familiengerecht sind Arbeitszeiten, wenn sie von einer stabilen Grundstruktur ausgehend flexible Reaktionen auf familienbedingte Erfordernisse erlauben. Dies zeigt

sich auch im Rahmen der Studie „Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb“ aus dem Jahr 2004. Hier wurden rund 2.000 abhängig beschäftigte Eltern mit Kindern unter 18 Jahren oder mit Pflegeaufgaben befragt. Ergebnis: Familienfreundliche Arbeitszeiten wurden als der mit Abstand wichtigste Bereich für einen familienfreundlichen Betrieb genannt.

Gesellschaftlich besteht Konsens darüber, eine bessere Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu schaffen. So belegen die Ergebnisse des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2006“, dass fast drei Viertel aller Unternehmen in Deutschland die Bedeutung des Themas als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ einschätzen. Drei Jahre vorher sahen dies nur die Hälfte der Befragten so. Dennoch herrscht weiterhin eine Diskrepanz zwischen dem gewünschten Ideal und der praktischen Umsetzung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das lässt sich durch zwei konträre Möglichkeiten erklären:

- Es kann eine Diskrepanz zwischen gesellschaftlich angestrebten Zielen und betriebswirtschaftlicher Handlungsrationality vorliegen. Der Markt versagt in diesem Fall als dezentrales Koordinationsinstrument. Es entsteht ein ordnungspolitisches Problem, das durch staatliche Intervention – in Form gesetzlicher Regelungen, steuerlicher Anreize oder Subventionen – gelöst werden muss.
- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage nach der Effektivität und nach der Effizienz familienbewusster Maßnahmen. Unternehmen können durch familienorientierte Personalpolitik die Vereinbarkeit von Beruf und Familie maßgeblich mitbestimmen. Allerdings zeigen Schätzungen des Bundesfamilienministeriums, dass viele Unternehmen einer Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anhand betrieblicher und überbetrieblicher Angebote eher skeptisch gegenüberstehen. Bedingt

durch die Informationsasymmetrie der Märkte herrscht Unklarheit über die tatsächlich möglichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, des situationsgerechten Einsatzes, der Höhe und Struktur der Kosten sowie der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen derartiger Maßnahmen.

Zielsetzung aller Unternehmen: einen bestimmten Input wertsteigernd in Output zu überführen. Dies setzt jedoch eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie der Wirkungszusammenhänge voraus. Sonst lassen sich ökonomische Wirkungen von Entscheidungen nicht quantifizieren. Ferner ist die Beziehung zwischen bestimmten Maßnahmen und dem Output nicht immer gleich stark ausgeprägt. Es gibt Einflussfaktoren, die – je nach ihrer Ausprägung – den Zusammenhang verstärken oder abschwächen. Diese „moderierenden Variablen“ müssen ebenfalls in die Untersuchung der Wirkungsbeziehungen einbezogen werden (siehe Abbildung). Das gilt auch für die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen in Unternehmen. Sie

Das FFP

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) – initiiert und finanziert von der berufundfamilie gGmbH – ist eine wissenschaftliche Einrichtung an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin, die sich auf die Erforschung familienbewusster Personalpolitik spezialisiert hat. Als Kompetenzzentrum vereint es Wissenschaftler aus den Bereichen Wirtschafts- und Politikwissenschaft. Im Mittelpunkt des Forschungsprojekts steht die Evaluation familienbewusster Personalpolitik.

Nähere Informationen unter [www. ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)

stellen Input-Alternativen für Betriebe dar. So sind beispielsweise das Eltern-Kind-Arbeitszimmer, flexible Arbeitszeiten oder Telearbeit dieser Input-Gruppe zuzuordnen. Diese betrieblichen Maßnahmen können einzeln oder aber als Kombination eingesetzt werden, um als Output erfolgsfördernde betriebswirtschaftliche Effekte zu erzielen.

berufundfamilie gGmbH

Seit 1995 widmet sich die Gemeinnützige Hertie-Stiftung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Mittelpunkt ihres Engagements steht dabei die Frage, wie Managementziele und Mitarbeiterinteressen in eine Balance gebracht werden können, die sich für alle Beteiligten auszahlt. Als Antwort hierauf hat die Stiftung ein einmaliges strategisches Managementinstrument entwickelt: das audit berufundfamilie. 1998 gründete sie die berufundfamilie gGmbH, die seitdem mit allen Projekten der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung im Themenfeld „Beruf und Familie“ betraut ist und die europaweiten Markenrechte am audit besitzt.

Im Themenfeld „Beruf und Familie“ fördert die Gemeinnützige Hertie-Stiftung somit einen Perspektivenwechsel, bei dem familiäre Interessen nicht als Hemmnis, sondern als Chance der Wirtschaft begriffen werden. Aufgrund neuer Rollenverständnisse von Mann und Frau sowie neuartiger Anforderungen der Wirtschaft an die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen tragfähige Modelle für eine familienbewusste und zugleich unternehmensgerechte Personalpolitik gefördert werden.

Nähere Informationen unter www.beruf-und-familie.de.

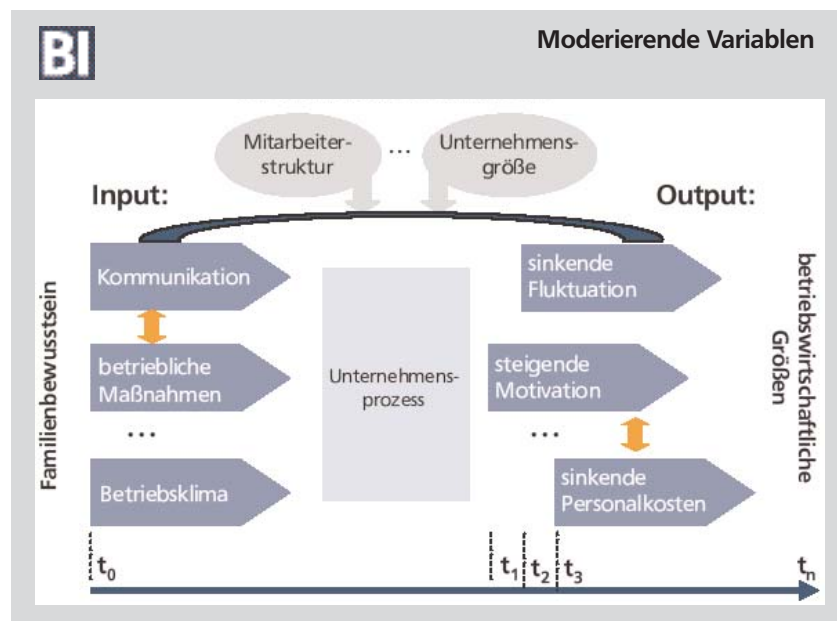
Die Output-Seite stellt sich ähnlich vielseitig wie die Input-Seite dar. So kann eine familienbewusste Personalpolitik dazu beitragen, die Fehlzeitenquote in Unternehmen zu senken oder aber Arbeitnehmer nach der Elternzeit schneller in das Unternehmen zurückkehren zu lassen. Diese Effekte können durch sich bedingende Beziehungen gekennzeichnet sein. Eine höhere Motivation kann zu einem geringeren Krankenstand oder zu höherer Produktivität führen. Neben Input- und Output-Größen muss eine Vielzahl „moderierender Variablen“ bei der Analyse der Effekte familienbewusster Familienpolitik berücksichtigt werden. Hierzu zählen unter anderem die Frauenquote, die Anzahl der Kinder, pflegebedürftiger Angehöriger oder die Mitarbeiterzahl. Neben der Dauer, über welche eine familienbewusste Personalpolitik umgesetzt wird, stellt auch die Branche selbst eine wichtige moderierende Variable dar.

Der Dienstleistungssektor im Allgemeinen bzw. das Kredit- und Versicherungsgewerbe im Besonderen weisen hierbei diverse Spezifika auf. So verfügt dieser Bereich über einen hohen Anteil weiblicher

Beschäftigter (Banken- und Versicherungsgewerbe: 54 Prozent). Gleichzeitig ist das beratungsintensive Tätigkeitspektrum der Arbeitnehmer durch ein hohes Maß zeitlicher und örtlicher Flexibilitätserfordernisse gekennzeichnet. Möglicherweise gibt es hier einen Zusammenhang: Unternehmen mit einem hohen Anteil weiblicher Mitarbeiter, von denen aufgrund der Kundenanforderungen eine hohe Flexibilität erwartet wird, räumen dem Familienbewusstsein einen höheren Stellenwert und breiteren Gestaltungsraum ein als anders strukturierte Unternehmen.

Vorteile für beide Seiten

Das „Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik“ (FFP) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin hat 147 durch das audit berufundfamilie zertifizierte Unternehmen und nicht erwerbswirtschaftliche Institutionen zum betrieblichen Familienbewusstsein und dessen Erfolge befragt. Dabei gehörten zwölf Teilnehmer zum Bankensektor. Die befragten Unternehmen aus dem Bankensektor gaben an, mit familienbewusst-



ter Personalpolitik die Mitarbeiterzufriedenheit fördern und das Image stärken zu wollen. Sie erwarteten eine schnellere Reintegration im Anschluss an die Elternzeit sowie eine Erhöhung der Produktivität. Diese Ziele konnten durch Implementierung einer familienbewussten Personalpolitik erreicht werden. Einfachere Personalsuche, höhere Loyalität zum Unternehmen sowie verkürzte Elternzeiten sind weitere bankspezifische Erfolgsbeispiele einer familienorientierten Personalpolitik.

Durch so genannte Paneluntersuchungen konnten zusätzlich zeitliche Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Erfolge einer familienbewussten Personalpolitik durch das FFP analysiert werden. Dafür wurden erstmalig Betriebe zu zwei Zeitpunkten (2005/2006 und 2006/2007) und zum gleichen Sachverhalt befragt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich betriebswirtschaftliche Erfolge einer familienbewussten Personalpolitik mit der Zeit einstellen können. Konkret: Unternehmen, die ihr Personalmanagement nachhaltig familienbewusst ausrichten, können langfristig von betrieblichen Vorteilen profitieren.

Eine familienbewusste Personalpolitik stellt folglich für beide Seiten eine positive Situation dar: Als Instrument zur Harmonisierung diverser Interessen trägt sie erheblich dazu bei, Elternschaft oder Pflege mit dem Berufsleben zu verbinden. Gleichzeitig stärkt sie betriebswirtschaftlich relevante Parameter wie Mitarbeiterbindung und -gewinnung. Unternehmen, die diese Chance ergreifen, können hinsichtlich des demografischen Wandels gegenüber ihren Mitbewerbern Vorteile haben. ■

Zu den Autoren

Jana Heinze, David Juncke und Helen Wieners sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin.

E-Mail: helen.wieners@ffp-muenster.de

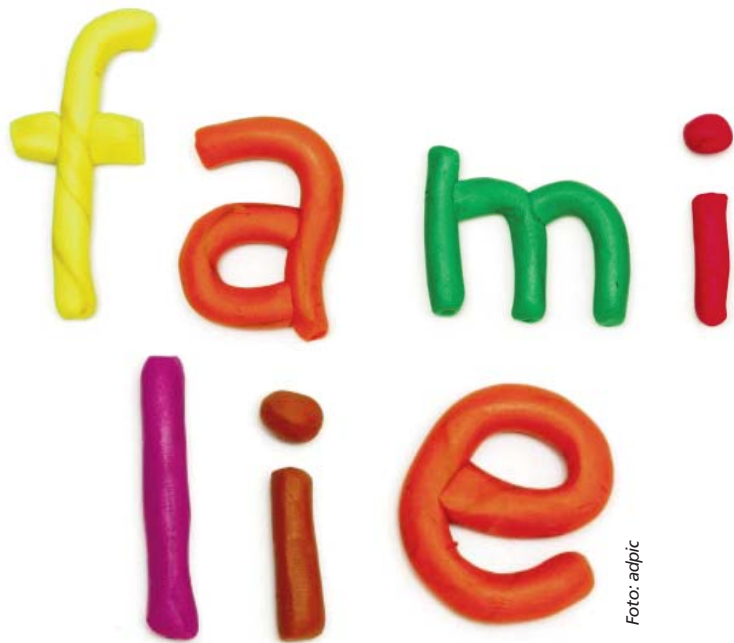


Foto: adpic

audit berufundfamilie

Das audit berufundfamilie ist das strategische Managementinstrument für Unternehmen, Institutionen und Hochschulen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Einsetzbar in allen Branchen und Größenklassen, erfasst das audit den Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ermittelt systematisch das jeweils spezifische Entwicklungspotenzial.

Es geht nicht darum, möglichst viele Maßnahmen zu finden, sondern die passenden Maßnahmen kreativ und intelligent zu verknüpfen. So summieren sich die aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu einer umfassenden und erfolgreichen Gesamtstrategie. Dabei behandelt das audit berufundfamilie acht Handlungsfelder, die die klassischen Bereiche der Personalpolitik abdecken. Handlungsfelder sind Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation,

Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.

Im Rahmen der Auditierung, die in der Regel nach zwei Monaten abgeschlossen ist und an deren Ende die Vergabe eines Grundzertifikats steht, werden konkrete Ziele und Maßnahmen erarbeitet. Die praktische Umsetzung überprüft die berufundfamilie gGmbH jährlich. Ein speziell qualifizierter und lizenzierter unabhängiger Auditor moderiert und begleitet den gesamten Prozess. Nach drei Jahren können im Rahmen einer Re-Auditierung weiterführende Ziele vereinbart werden. Nur im Falle einer erfolgreichen Re-Auditierung erhalten die Unternehmen und Institutionen ihr eigentliches Zertifikat und dürfen das Qualitätssiegel des Audit führen – bis zur nächsten Überprüfung nach weiteren drei Jahren.