

Zukunftsforum Politik

Broschürenreihe
herausgegeben von der
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Nr. 74

Marcus Schmitz

Familienfreundliche Personalpolitik

Sankt Augustin, Juni 2006

ISBN 3-937731-29-6

Redaktionelle Betreuung: Anita Schreiner

Download-Publikation

Der Text dieser Datei ist identisch mit der Druckversion der Veröffentlichung. Die Titelei der Printausgabe beträgt 4 Seiten und wurde in der digitalen Version auf einer Seite zusammengefasst.

Inhalt

Vorwort	9
1. Einleitung	11
2. Veränderungen in den Unternehmen	13
2.1 Technischer Fortschritt	13
2.2 Verschärfter Wettbewerb (Globalisierung)	14
3. Veränderung der Gesellschaft	17
3.1 Demographie: Alterung der Gesellschaft	17
3.2 Wertewandel: Orientierungsprobleme und Zerrissenheit in der Lebensplanung junger Frauen und Männer zwischen Kindern und Beruf	23
4. Anforderungen an Unternehmen	31
4.1 Qualifiziertes Personal	31
4.2 Flexible Unternehmensorganisation	36
4.3 Integrierende Unternehmenskultur	36
5. Anforderungen an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter	38
5.1 Zeitliche Flexibilität	39
5.2 Örtliche Flexibilität – Mobilität	40
5.3 Lebenslanges Lernen	41
5.4 Bewältigung von Instabilität	41
5.5 Management eigener Wertvorstellungen und Bedürfnisse	42

5.6	Individuelle Bedürfnisse und deren Bedeutung für Unternehmen	44
5.7	Die Gesamtsituation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters	45
6.	Zielsetzung des betrieblichen Personalmanagements	47
6.1	Das „System Unternehmen“	47
6.2	Ziele des Unternehmens und des Personalmanagements	48
7.	Anforderungen an das Personalmanagement	53
7.1	Einbindung des Personalmanagements in die Unternehmensstrategie	53
7.2	Entwicklung einer Personalstrategie	54
8.	Lösungsansatz: Familienfreundliches Personalmanagement	58
8.1	Dilemmasituation der Unternehmen zwischen unternehmerischen und individuellen Bedürfnissen	60
8.2	Work Life Balance und familienfreundliche Personalpolitik	61
8.3	Familienfreundliche Maßnahmen – das Standardprogramm	63
8.4	Integration der Familie in Personalentwicklungsschritte	76
8.5	Integration der Familie in Weiterbildungsmaßnahmen	79
8.6	Integration der Beschäftigten in Elternzeit	81

8.7	Sonstige Möglichkeiten	82
8.8	Familienfreundlichkeit in der Personalbetreuung	82
8.9	Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen	96
8.10	Volkswirtschaftliche Aspekte eines familien- freundlichen Personalmanagements	103
8.11	Handlungsfelder für die Familienpolitik	105
	Literaturverzeichnis	109
	Der Autor	113

Vorwort

Die Zahl der Geburten ist in Deutschland im Jahr 2004 so stark gesunken wie seit 15 Jahren nicht mehr. Während in der erweiterten EU 10,6 Lebendgeburten auf 1.000 Einwohner kommen, sind es in Deutschland 8,5, in den neuen Bundesländern sogar nur 7,3. Der demographische Wandel hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf eine verlängerte Lebenserwartung, die dem Einzelnen ein längeres Leben ermöglicht, auf das gesamte System der sozialen Versorgung, der Renten- Kranken- und Pflegeversicherung und der Regionen, sondern auch auf die Zusammensetzung der Population. Keiner weiß heute, wie die Alterung die Gesellschaft verändern wird. Aber sicher ist, dass das kreative und innovative Leistungspotenzial junger Menschen in einer alternden Gesellschaft knapp werden wird. Eine alternde deutsche Gesellschaft wird es schwer haben, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Vorstellung, eine alte Gesellschaft sei eine junge, nur einfach älter (Meinhard Miegel), dürfte sich als Illusion erweisen. Ganz sicher ist Deutschland mit einem Durchschnittsalter von 42 Jahren weniger risikobereit und kreativ als Indien mit einem Durchschnittsalter von 24 Jahren.

Viele Unternehmen reagieren heute auf die Herausforderungen der globalen Wirtschaft mit verstärkter Markt- und Wettbewerbsorientierung. Die zunehmende Flexibilität in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, die eine moderne Arbeitswelt heute erfordert, ist nur schwer mit den Erfordernissen von Stabilität und Kontinuität, die ein Leben mit Kindern nötig macht, zu verbinden. Die zunehmende Unausgewogenheit zwischen Beruf und Familie führt nicht nur bei berufstätigen Müttern, sondern auch bei berufstätigen Vätern zu wachsendem Stress und Konflikten innerhalb von Partnerschaft und Familie und bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Berufs- und Arbeitsleben. Eine Möglichkeit, diese Belas-

tung für berufstätige Eltern zu mindern, ist ein Umdenken der Personalpolitik in Unternehmen. Eine familienfreundliche Personalpolitik ist auch für Unternehmen ein Gewinn.

In den folgenden Ausführungen wird Herr Marcus Schmitz die Vorteile einer familienfreundlichen Personalpolitik aus Sicht eines Unternehmensberaters ausführlich erläutern und konkrete Lösungsansätze für Unternehmen aufzeigen.

Christine Henry-Huthmacher
Hauptabteilung Politik und Beratung
Konrad-Adenauer-Stiftung

1. Einleitung

Familienpolitik ist Sozialpolitik. Alleine die Bezeichnung des Ministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend macht dies deutlich. In der Folge setzt sich dieser Blickwinkel fort. Auch in Unternehmen ist der Fokus auf die Familie, wenn er überhaupt existiert, von einer sozialen Sichtweise geprägt. Eine wirtschaftliche Betrachtung findet so gut wie kaum statt. Dabei sind die beiden Aspekte unmittelbar miteinander zu verbinden.

Die demographische Entwicklung ist der Schlüssel zu einer gemeinsamen Betrachtungsweise. Die Alterung der Gesellschaft, der gänzliche Verzicht darauf, Kinder zu bekommen oder die erst späte Familiengründung sind Themenfelder der Familienpolitik. Auf der anderen Seite hat dies Auswirkungen, sowohl auf der Absatzseite eines Unternehmens (70 Millionen Menschen konsumieren weniger als 82 Millionen Menschen), als auch auf der Beschaffungsseite. Eine wichtige Ressource ist der Mensch. Seine Leistung ist für den unternehmerischen Erfolg immens wichtig. Was aber, wenn zukünftig gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr zur Verfügung stehen? Wenn Hochqualifizierte nicht mehr am Arbeitsmarkt zu bekommen sind?

In diesen Fällen müssen zumindest für diejenigen optimale Arbeitsbedingungen bestehen, die im Unternehmen arbeiten – und oftmals Familie haben. Für sie muss die Möglichkeit bestehen, sich nicht gegen den Beruf entscheiden zu müssen, wenn sie Kinder haben. Dies würde das Potenzial für das Unternehmen weiter (unnötig) verkleinern. Auch für die immer weiter steigenden Anforderungen durch die Unternehmen muss es einen Ausgleich geben. Möglichkeiten, aus einer Konfliktsituation zwischen familiären und beruflichen Erfordernissen und Bedürfnissen, herauszukommen, müssen durch die Unternehmen geschaffen werden. Dies ist eine Aufgabe für die Personalbereiche. Sie müs-

sen gewährleisten, dass zukünftig dem Unternehmen genügend und entsprechend den Anforderungen ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Hier schließt sich der Kreis zwischen den Unternehmen und der Familienpolitik. Für die Unternehmen kommt es darauf an, familienfreundliche Maßnahmen unter einem betriebswirtschaftlichen und nicht sozialen Fokus zu sehen. Für die Familienpolitik kommt es darauf an, ihre Aktionen auch unter dem Aspekt der Unternehmen zu verstehen. Beide haben einen Nutzen: Die Unternehmen werden wesentlich leichter in der Lage sein, gut qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden. Die Familienpolitik kann einen neuen Weg gehen und sich damit neue Einfluss- und Wirkungsmöglichkeiten eröffnen.

Vor diesem Hintergrund erörtert die vorliegende Bearbeitung einerseits die Situation für die Gesellschaft (vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen) sowie andererseits die Anforderungen an Unternehmen. Daraus werden die besonderen Anforderungen an den Personalbereich als Bindeglied und die Mitarbeiter abgeleitet.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt darin, den Unternehmen praxisorientierte Wege aufzuzeigen, wie sie eine Lösung zur Verbindung der bislang oftmals getrennten Bereiche Beruf und Familie erreichen können: Das familienfreundliche Personalmanagement.

Hierbei werden nicht nur der theoretische Nutzen aufgezeigt, sondern auch konkrete Beispiele für Gestaltungsoptionen erläutert. Damit soll zwischen Politik und Unternehmen eine Brücke geschlagen werden, um familienfreundliche Maßnahmen zu etablieren und für beide Bereiche eine Win-Win-Situation zu schaffen.

2. Veränderungen in den Unternehmen

2.1 Technischer Fortschritt

Der technische Fortschritt hat in den Unternehmen zu weit reichenden Veränderungen geführt. Fertigungshallen sind menschenleer, Produktionsprozesse in einem hohen Maße automatisiert und Büros mit leistungsfähigen Rechnern ausgestattet. Mobiltelefone beherrschen das Straßenbild und verändern zusammen mit der Möglichkeit zum elektronischen Datenaustausch das gesamte Kommunikationsverhalten der Menschen. Dieser Aspekt ist deshalb von großer Bedeutung, weil die Veränderungen in einem hohen Maße für eine Zunahme der Geschwindigkeiten für die Verarbeitung von Informationen verantwortlich sind. Heute wird eine E-Mail geschrieben, innerhalb der nächsten Sekunde irgendwo auf der Welt geöffnet und ggf. sofort beantwortet. Damit dreht sich das Rad der Kommunikation immer schneller. Immer mehr Daten werden in immer kürzer werdenden Zeitabschnitten transferiert und müssen in der Folge auch von menschlichen Gehirnen verarbeitet werden. Doch dies ist nur ein Teil der technischen Veränderungen.

Eine andere Konsequenz besteht darin, dass Wissen schnell veraltet. Während dem Wissenserwerb in vergangenen Zeiten auch ein recht langer Zeitraum der Wissensanwendung gegenüberstand, ist mittlerweile das heute noch aktuelle Wissen in kurzer Zeit bereits überholt. Gerade im technischen und ingenieurwissenschaftlichen Bereich sind schnelle Veränderungen an der Tagesordnung.

Keinesfalls sind diese Entwicklungen negativ zu beurteilen. Sie bringen viele positive Aspekte. Gleichwohl sind sie Herausforderungen für Unternehmen, die ihrerseits lernen müssen, mit der

entstehenden Dynamik (= Geschwindigkeit der Veränderung) und der Komplexität (= Menge der zu verarbeitenden Informationen) umzugehen. Wirtschaftlicher Erfolg wird damit für Unternehmen schwerer zu erzielen, weil Entwicklungen schnell verpasst oder nicht erkannt werden. Es herrscht Innovationsdruck, der Unsicherheit erzeugt. Nach Doppler ist die Ursache dieser Unsicherheit, dass jedes Unternehmen sehr schnell überflüssig sein kann.¹ Dies lässt sich beispielsweise an Mannesmann oder an der Mobiltelefonsparte von Siemens belegen.

2.2 Verschärfter Wettbewerb (Globalisierung)

Die Dynamik und Komplexität des technischen Fortschritts ermöglicht in einem weit größeren Maße als vor einigen Jahren, dass auch die Vorteile von Produktionsstandorten unabhängig von ihrer geografischen Lage für Unternehmen genutzt werden können. Ist also die arbeitsintensive Fertigung in osteuropäischen oder asiatischen Ländern billiger, können bestimmte Fertigungsstufen dort erledigt werden. Auf diese Weise entstehen weltweite Produktionsprozesse, bei denen ein Gut bis zur endgültigen Fertigstellung bereits mehrere Male zwischen unterschiedlichen Produktionsstandorten transportiert worden ist. Dadurch verschärft sich der Kostendruck. Die Realisierung von Kostenvorteilen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und notwendig zum Erhalt des Unternehmens.

Es entstehen neue Herausforderungen, globale Produktionsprozesse zu managen, d. h. auch mit unterschiedlichen Kulturen umgehen zu können und unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein.

¹ Kuntz (2004)

Einhergehend mit der Globalisierung ist das Thema der Zukunftsmärkte für Unternehmen ein Schlüsselthema. Asiatische Märkte, China im Besonderen, oder die Märkte von Schwellenländern wie zum Beispiel Indien müssen analysiert, bearbeitet, ggf. auch entwickelt werden. Dabei findet die Marktbearbeitung nicht nur unter Absatzgesichtspunkten statt. Auch für den Aufbau von Produktionsstandorten oder unter Beschaffungsaspekten müssen Unternehmen hier agieren.

Diese Aufgabe ist alles andere als leicht. Vielen Unternehmen gelingt es nicht, den Anforderungen gerecht zu werden. Eine Untersuchung von Whang Zhili, Professor am Peking Institut für internationalen Handel zeigt, dass nur jedes dritte ausländische Unternehmen in China Gewinne erzielt.² Eine Zahl, die angesichts eines Marktes von 1,3 Milliarden Chinesen nachdenklich macht. Es ist also sehr schwierig, neue Märkte zu bearbeiten und dort erfolgreich zu sein.

Die bereits angesprochene Entwicklung der Dynamik und Komplexität wird durch die Globalisierung weiter verstärkt. Dabei geht es um die gründliche Abwägung von Chancen und Risiken, wobei mit den unter hoher Unsicherheit zu treffenden Entscheidungen enorme wirtschaftliche Konsequenzen verbunden sind, die unter Umständen gar die Existenz des Unternehmens gefährden.

² Gärtner (2005)

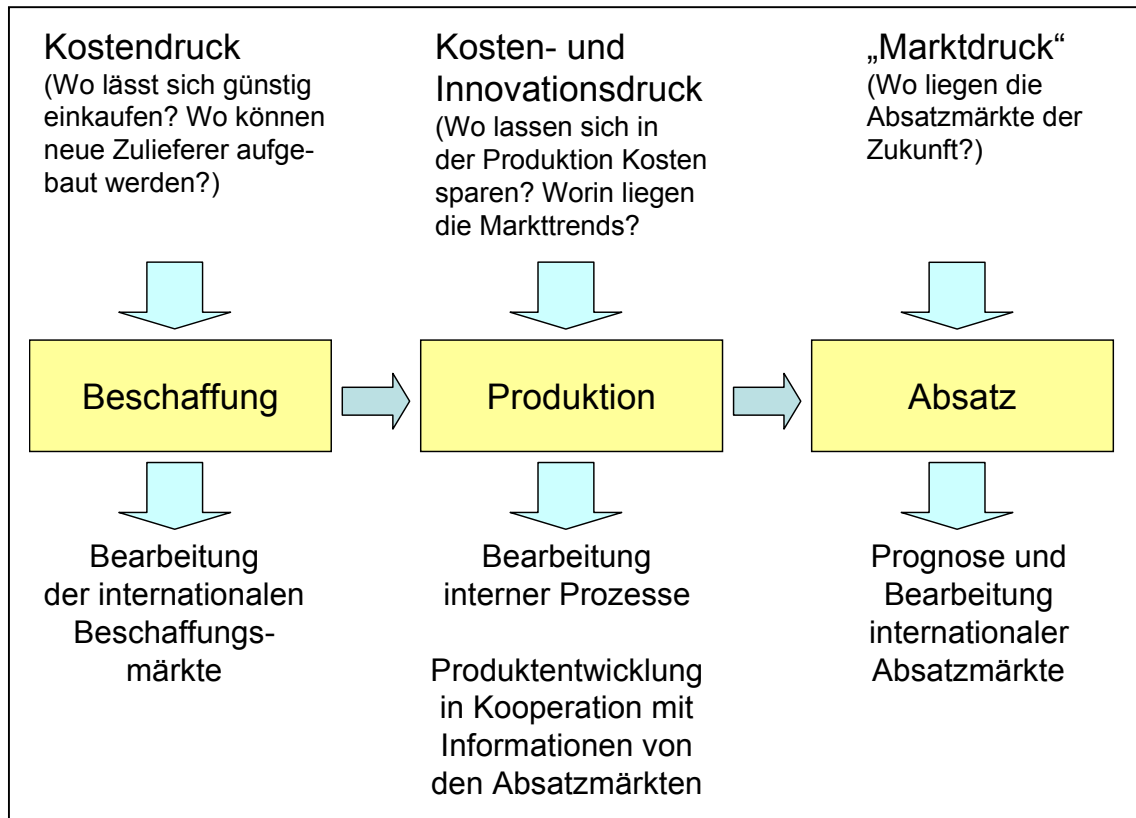


Abb. 1: Situation der Unternehmen durch technischen Fortschritt und Globalisierung; eigene Darstellung

3. Veränderung der Gesellschaft

Unternehmen bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld. Der Entwicklungsstand einer Gesellschaft, deren Kultur, Geschichte und Werte stellen wichtige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung dar. Oftmals sind es gerade die kulturellen Unterschiede, die grenzüberschreitende Unternehmenszusammenschlüsse oder Expansionspläne in andere Kulturkreise scheitern lassen. Aus diesem Grunde ist es für Unternehmen wichtig, sich auch mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen zu beschäftigen. Es ergeben sich daraus – wie später noch zu erörtern sein wird – weit reichende Konsequenzen und Handlungsbedarfe für die erfolgreiche Führung der Betriebe.

Gerade die deutsche Gesellschaft macht viele unterschiedliche Entwicklungen und Veränderungen durch. Wir wollen uns im Folgenden auf den auch für die Familienpolitik relevanten Teil begrenzen. Zwei Kernthemen werden erörtert. Zum einen geht es um die Alterung der Gesellschaft und zum anderen um den Wertewandel und sich daraus ergebende neue Rollenverständnisse. Beides hat enorme – und immer noch weit unterschätzte – Auswirkungen auf die Unternehmen.

3.1 Demographie: Alterung der Gesellschaft

3.1.1 Demographische Entwicklungen

Demographie bezeichnet die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Bevölkerungsentwicklung und den daraus resultierenden Konsequenzen. Die demographische Entwicklung Deutschlands zeichnet sich durch zwei Tendenzen aus. Einerseits

sinkt die Geburtenrate, d. h. die Anzahl der neugeborenen, lebenden Kinder pro Frau. Andererseits steigt die Lebenserwartung. Diese beiden Umstände sorgen für eine sich verändernde Altersverteilung innerhalb der deutschen Gesellschaft.

Betrachtet man die Lebenserwartung von Neugeborenen in Deutschland (Mortalität), so steigt diese seit Beginn des 20. Jahrhunderts rapide an. Konnte ein Neugeborenes im Jahre 1901 damit rechnen, 44,8 (Junge) bzw. 48,3 Jahre (Mädchen) alt zu werden, liegt die Lebenserwartung im Jahre 2000 bei 74,8 Jahren für Jungen und 80,8 Jahren für Mädchen.³

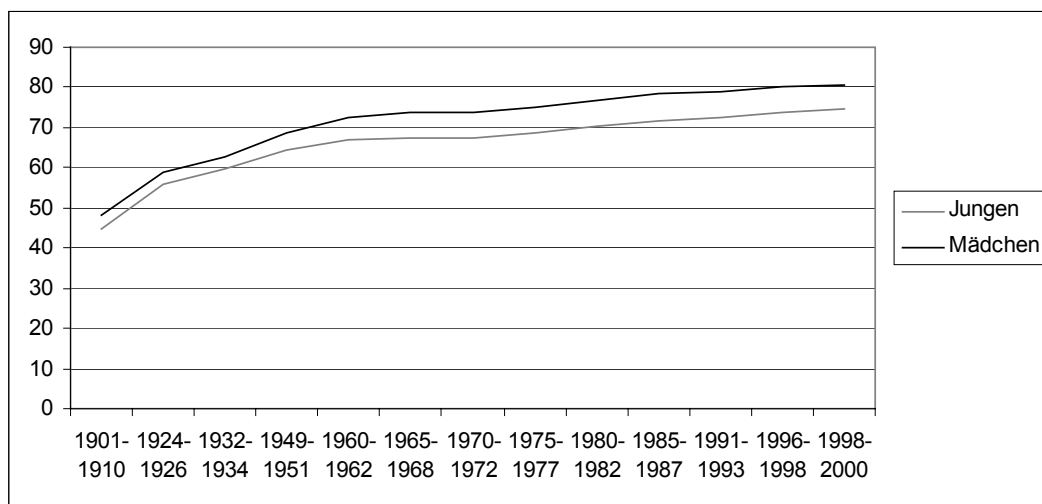


Abb. 2: Entwicklung der Lebenserwartungen Neugeborener seit 1901⁴

Ursachen dieses Anstiegs können in einer besseren medizinischen Versorgung, im medizinischen Fortschritt, in den veränderten Lebensverhältnissen und Lebensgewohnheiten ausgemacht werden.

³ Statistisches Bundesamt (2003)

⁴ Statistisches Bundesamt (2003); Werte für den Zeitraum von 1901-1934 für das Gebiet des Deutschen Reiches, 1949-1987 für das frühere Bundesgebiet, ab 1991 für Deutschland

Die Verschiebung des Altersgefüges ist alleine von dieser Seite her eine logische Konsequenz.

Neben der Lebenserwartung ist für den Erhalt einer Gesellschaft die Fertilität (Geburtenrate) von Bedeutung. Läge diese bei 2,1, würde sich die Gesellschaft reproduzieren. Es gäbe genauso viele Junge wie Alte. Neuere Untersuchungen von Bomsdorf gehen davon aus, dass zum zahlenmäßigen Erhalt der Gesellschaft sogar nur eine Geburtenrate von 1,7 erforderlich wäre.⁵ Gleichwohl belegt auch dieses Gutachten eine Veränderung der Altersstruktur bei allerdings gleich bleibender Gesamtbevölkerung.

Jahr	2003	2050	2050	2050
Kenngroße		Fertilitätsrate Variante 1 (1,40 ab 2010)	Fertilitätsrate Variante 2 (1,55 ab 2012)	Fertilitätsrate Variante 3 (1,70 ab 2015)
Bevölkerung in Millionen	82,5	75,1	78,9	82,1
Anteil				
0-20 Jahre	20,5 %	16,2 %	18,0 %	19,6 %
20-60 Jahre	54,9 %	47,4 %	47,3 %	47,0 %
60 und älter	24,6 %	36,5 %	34,7 %	33,4 %
Altenquotient Standarddefinition	44,9	77,0	73,4	71,0
Mit Alters- anpassung	44,9	53,9	51,7	50,2
Jungenquotient Standarddefinition	37,3	34,1	38,0	41,7
Mit Alters- anpassung	37,3	29,6	33,3	36,6

Abb. 3: Ausgewählte Ergebnisse des Gutachtens von Prof. Bomsdorf⁶

⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a)

⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a)

Läge die Geburtenrate über der Fertilitätsrate, würde es sogar mehr junge als alte Menschen in der deutschen Gesellschaft geben. Die Gesellschaft würde sich nicht nur erhalten, sondern vergrößern. Dies ist eine wichtige Annahme, die dem Generationenvertrag der Sozialversicherung zugrunde liegt.

Die aktuelle Geburtenrate liegt in Deutschland bei ca. 1,4, so dass weder der Erhalt der deutschen Gesellschaft noch ein gleich bleibendes Verhältnis zwischen den jungen und den alten Mitgliedern gewährleistet ist. Wichtige Gründe hierfür liegen darin, dass die Frauen immer älter werden, wenn sie Kinder bekommen, dass Mehrkindfamilien zurückgehen und dass teilweise sogar vollständig auf Kinder verzichtet wird.

Damit verschärft sich das Problem der Altersentwicklung der deutschen Gesellschaft. Einerseits wird die Gesellschaft immer älter, andererseits werden wenige Kinder geboren.

3.1.2 Auswirkungen der demographischen Entwicklung

Die Auswirkungen der demographischen Entwicklung sollen anhand von zwei Bereichen erörtert werden. Auch wenn wir hier ausführlicher den Unternehmensbereich im Blick haben, werden die politischen Folgen nicht ausgelassen.

Es wird eine maßgebliche Aufgabe der Politik sein, den grundgesetzlichen Auftrag zum Schutze der Familie nicht auf finanzielle Unterstützungen zu reduzieren und eine Infrastruktur zu Erziehung und Bildung bereitzustellen. Vielmehr wird es eine große Herausforderung sein, die kulturelle Entwicklung innerhalb einer Gesellschaft so zu gestalten, dass Familienfreundlichkeit nicht von Plakaten herunterstrahlt, sondern aktiv eingefordert wird. Die auch gerichtlich teilweise schon unterstützte Höhergewichtung von Ruhebedürfnissen gegenüber dem Schreien und Spielen von

Kindern macht die Notwendigkeit, sich politisch der Beeinflussung von gesellschaftlichen Entwicklungen zu widmen, dringlich.

Neben der familienpolitischen Komponente gibt es auch eine wirtschaftspolitische Komponente. Nicht alle Facetten können hier diskutiert werden, allerdings werden unterschiedlichste Bereiche angesprochen, um die Auswirkungen zu beschreiben.

Viele Menschen ergänzen ihre Altersversorgung mit dem Erwerb von Immobilien. Durch die demographische Entwicklung wird es in diesem Markt zu erheblichen Verschiebungen kommen. Auf der anderen Seite werden Dörfer von der Landkarte verschwinden und die dort befindlichen Immobilien verlieren erheblich an Wert. Teilweise werden aber trotz der Bevölkerungsreduktion Städte weiter anwachsen, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Preise von Häusern und Grundstücken.

Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage wird sich verändern. Güter, die eher im Alter benötigt werden, erfreuen sich aller Voraussicht nach steigender Nachfrage, andere dafür weitaus geringerer. Anschaulich lässt sich dies mit der Prognose beschreiben, dass der Absatz von Gebissreinigungstabs ansteigen, der von Schnullern aber weiter sinken wird. Das Reiseverhalten wird sich verändern, ebenso wie die Nachfrage nach hochtechnisierter Unterhaltungselektronik. Nur wenige über 70-Jährige haben einen MP3-Player!

Ein weiterer und im Hinblick auf die Verzahnung zu den Unternehmen besonderer Bereich ist die Entwicklung des Arbeitsmarktes. Wenn sich das Altersgefüge verändert, hat dies unmittelbare Konsequenzen für das zur Verfügung stehende Potenzial an Arbeitskräften. Bleiben die Rahmenbedingungen bestehen (*ceteris paribus*-Klausel), sinkt das Angebot an Arbeitskräften. Angesichts eines derzeitigen Arbeitskräfteüberschusses mutet die Überlegung, dass das Angebot zurückgehen wird, als durchaus vorteilhaft an. Dem muss allerdings entgegengehalten werden. Tatsächlich ist bereits heute zu beobachten, dass trotz hoher

Arbeitslosenzahlen in einigen Bereichen des Arbeitsmarktes Vollbeschäftigung vorherrscht. Im Bereich der Fachkräfte, der Ingenieure, der Naturwissenschaftler oder auch im kaufmännischen Bereich, wo Spezialwissen (z. B. internationale Rechnungslegung) erforderlich ist, herrscht bereits heute Arbeitskräftemangel. Nimmt die Zahl der gut ausgebildeten Arbeitskräfte weiter ab, sind damit für die Wirtschaft allgemein und für die Unternehmen im Besonderen erhebliche Nachteile verbunden. Der Bedarf an höher qualifizierten Arbeitskräften kann nicht mehr gedeckt werden.

Ein Beispiel für den engen Arbeitsmarkt der gut qualifizierten Fachkräfte.

„Der europäische Flugzeughersteller Airbus sucht weltweit 1200 Ingenieure für Entwicklungsaufgaben. Da der Arbeitsmarkt in Europa nach den Worten von Finanzchef Andreas Sperl vermutlich nicht genügend qualifizierte Kräfte hergebe, will man sich auch in den USA und China umsehen. Airbus schafft 2005 allein in Deutschland 1400 neue Jobs.“

Airbus sucht Ingenieure
Hamburg - Der europäische Flugzeughersteller Airbus sucht weltweit 1200 Ingenieure für Entwicklungsaufgaben. Da der Arbeitsmarkt in Europa nach den Worten von Finanzchef Andreas Sperl vermutlich nicht genügend qualifizierte Kräfte hergebe, will man sich auch in den USA und China umsehen. Airbus schafft 2005 allein in Deutschland 1400 neue Jobs. (dpa)

Kölner Stadt Anzeiger,
Oktober 2005

Abb. 5: Beispiel für die Entwicklung auf dem engen Arbeitsmarkt für hoch qualifizierte Arbeitskräfte

Prognostiziert man diese Überlegungen in die Zukunft, so kann man davon ausgehen, dass sich zwei Arbeitsmärkte entwickeln werden. Der eine, der in erster Linie die nicht oder nur einfach ausgebildeten Arbeitskräfte umfasst, und ein zweiter, auf dem sich die gut und sehr gut ausgebildeten Arbeitnehmer bewegen. Während auf dem ersten Arbeitsmarkt zunächst kein Mangel auftritt, wird es auf dem zweiten Arbeitsmarkt durch die demogra-

phische Entwicklung zu erheblichem Nachfrageüberhang (Angebot ist kleiner als die Nachfrage) kommen. Diese Entwicklung hat auch Baade⁷ eindrucksvoll beschrieben und anhand ökonomischer Modelle abgeleitet.

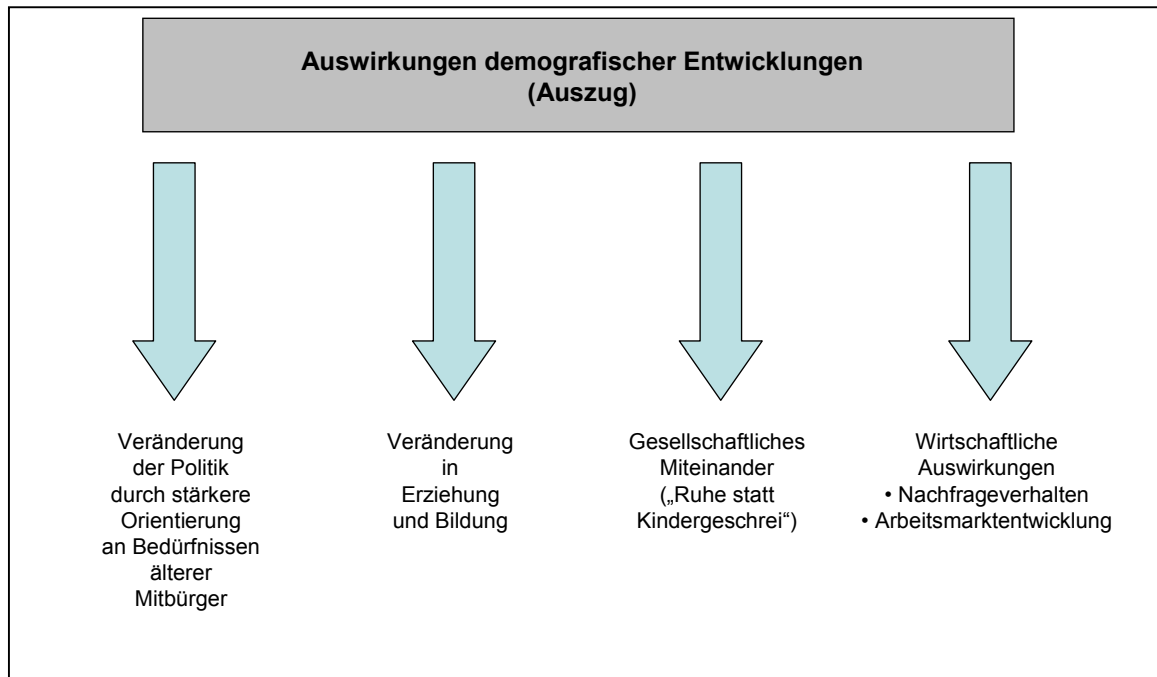


Abb. 6: Auszugsweise Darstellung der Auswirkungen der demographischen Entwicklung; eigene Darstellung

3.2 Wertewandel: Orientierungsprobleme und Zerrissenheit in der Lebensplanung junger Frauen und Männer zwischen Kindern und Beruf

Neben der demographischen Entwicklung muss ein zweiter Aspekt bei den gesellschaftlichen Veränderungen angesprochen werden: Neue Einstellungen und Wertegefüge. Dies wird zum Beispiel an einer hohen Zahl kinderloser AkademikerInnen deut-

⁷ Baade (2005)

lich, aber auch an einer großen Zerrissenheit in der Wahlentscheidung zwischen Kindern und Beruf.

Dies belegt eine aktuelle Untersuchung von über 1.000 Vätern, die sich mit der Frage auseinandersetzt, ob Männer in einem Konflikt zwischen dem beruflichen und dem familiären Engagement stehen.⁸

Die Ergebnisse der Befragung sind eindeutig. 93 Prozent der Väter kennen das Gefühl der Überforderung. Jeder fünfte fühlt sich durch die Anforderungen von Beruf und Familie oft und ständig überfordert. Einen Konflikt zwischen dem gewollten beruflichen und dem gewünschten familiären Engagement empfinden 71 Prozent. Der Konflikt führt in der Folge auch zum Verzicht auf berufliche Weiterentwicklung. 48 Prozent haben ein- oder sogar mehrmals auf berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten zugunsten der Familie verzichtet. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, dass über 90 Prozent der Väter in ihren Familien das Thema der Vereinbarkeit von Karriere und Familie diskutieren. Ein Drittel tut dies sogar häufig. Aus der Auseinandersetzung mit diesem Thema und den dahinter liegenden Wertvorstellungen und Lebensplanungen ergibt sich, dass 69 Prozent konkret darüber nachdenken, ihre berufliche Situation zu verändern und 55 Prozent auch realistische Chancen sehen, diese Veränderungen umsetzen zu können.

Auf der anderen Seite genießt aber auch in vielen Fällen der Beruf die klare Priorität. Der Konflikt zwischen Karriere und Familie wird deshalb auch überwiegend darin gesehen, zu wenig Zeit für die Familie und die eigenen Interessen zu haben. Auch plant die überwiegende Anzahl der Väter (68 Prozent) weitere Karriereschritte in den nächsten fünf Jahren, wobei die Motive überwie-

⁸ IGS Organisationsberatung GmbH, MWonline GmbH, staffadvance GmbH (2005a)

gend die Höhe des Gehaltes und die Erweiterung des Gestaltungsspielraumes sind.

77 Prozent der Väter geben an, dass die Familie einen positiven oder sogar sehr positiven Einfluss auf die berufliche Leistung hat. Alleine an dieser Äußerung kann man erkennen, dass eine Trennung zwischen Karriere und Familie von den Männern nicht gesehen wird. Vielmehr greifen die unterschiedlichen Lebensräume ineinander, Interdependenzen werden konstatiert.

Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass viele junge Männer in einem Rollenwandel begriffen sind. Die berufliche Entwicklung, nach wie vor ein wichtiges Ziel, wird mehr und mehr im Konflikt zum Familienleben gesehen. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass sich die Prioritäten zugunsten der Familie verschieben und berufliches Fortkommen nicht an oberster Stelle steht. Diese Entwicklung wird sich aller Voraussicht nach weiter verstärken, da Frauen zunehmend einer beruflichen Tätigkeit nachgehen und somit die Aushandlungsprozesse zwischen den Partnern zunehmen. Aber auch bei traditioneller Rollenverteilung (Mann geht einer Erwerbstätigkeit nach, Frau leistet Erziehungs- und Hausarbeit) ist damit in vielen Fällen nicht verbunden, dass dem Mann „der Rücken für den Beruf freigehalten wird“. Diese Erkenntnisse aus der Umfrage unter Vätern haben zu einem Folgeprojekt geführt. In einer zweiten Umfrage wollten wir wissen, wie die Mütter die Situation der Väter einstufen.⁹ 377 Mütter sind dem Aufruf gefolgt, 88 Prozent von ihnen sind berufstätig, 20 Prozent davon mehr als 40 Stunden in der Woche. 73 Prozent sind Akademikerinnen, 27 Prozent haben eine Ausbildung absolviert. Die Aussagen, die die Mütter über die Väter gemacht haben, stimmen in weiten Teilen mit denen der ersten Umfrage überein. Allerdings

⁹ IGS Organisationsberatung GmbH, MWonline GmbH, Staffadvance GmbH (2005b)

wurden die Mütter auch zu eigenen Anforderungen an die Väter befragt. Sobald es um diese Einschätzungen geht, zeigen die Antworten ein ambivalentes Bild. Einerseits fordern die Mütter, dass die Väter mehr Zeit mit den Kindern verbringen (61 Prozent), andererseits konstatieren sie, dass die Kinder zu 84 Prozent mehr Zeit mit dem Vater haben möchten. Die Mütter bleiben also unter den Anforderungen der Kinder. Auch auf die Frage, ob stärkeres Engagement des Vaters gewünscht ist, antworten 41 Prozent mit „Nein“ und 13 Prozent mit „Weiß nicht“. Nur 46 Prozent äußern sich hier mit einem klaren „Ja“, obwohl es in 84 Prozent der Beziehungen Streit wegen des familiären Engagements gibt. Die Vermutung liegt also nahe, dass die Frauen selbst ihren Rollenkonflikt nicht eindeutig gelöst haben. Einerseits wollen sie die Entlastung, andererseits möchten sie „ihr Feld“ aber auch für sich. Dies wird umso deutlicher, wenn man die Frage hinzuzieht, bei der die Frauen gefragt wurden, ob ihnen der berufliche Erfolg des Partners wichtig ist. Hier antworteten nur sechs Prozent mit „Nein“! Die Ergebnisse dieser Umfrage stehen damit, so ambivalent sie auch sein mögen, in Übereinstimmung zu anderen Untersuchungen.¹⁰

Ergänzend zu den ausgeführten Umfrageergebnissen fällt zum Beispiel für Deutschland im europäischen Vergleich auf, dass Frauen mit Kindern sich zu einem sehr hohen Anteil aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Während 77 Prozent der kinderlosen Frauen erwerbstätig sind, sinkt dieser Anteil bei Frauen mit zwei oder mehr Kindern auf 56 Prozent. Frauen mit einem Kind sind noch zu 70 Prozent berufstätig.¹¹

In einer weiteren Untersuchung wurden 2.500 amerikanische Frauen befragt, warum sie aufgehört haben zu arbeiten. Ein weite-

¹⁰ Döge/Volz (2002)

¹¹ Kröhnert, van Olst, Klingholz (o.A.), Seite 4

rer Untersuchungsaspekt war, was sie erfahren haben, als sie versucht haben, in den Beruf zurückzukehren.¹² Einerseits gibt es nach der Studie der Autorinnen so genannte Pull-Effekte, die die Frauen aus dem Arbeitsmarkt ziehen. Einerseits ist dies das Mutterwerden (40 Prozent), andererseits aber Faktoren wie sonstige familiäre Gründe, z. B. Pflege von Angehörigen (24 Prozent). Push-Faktoren, die die Frauen aus dem Arbeitsmarkt drücken, sind z. B. bei 17 Prozent Unterforderung oder fehlende Perspektiven. Kommen Frauen nach der Auszeit aus der Berufstätigkeit überhaupt auf den Arbeitsmarkt zurück, dann ist nach einjähriger Auszeit das Einkommen 11 Prozent und nach dreijähriger Auszeit um 37 Prozent niedriger als bei denen, die keine Auszeit genommen haben.

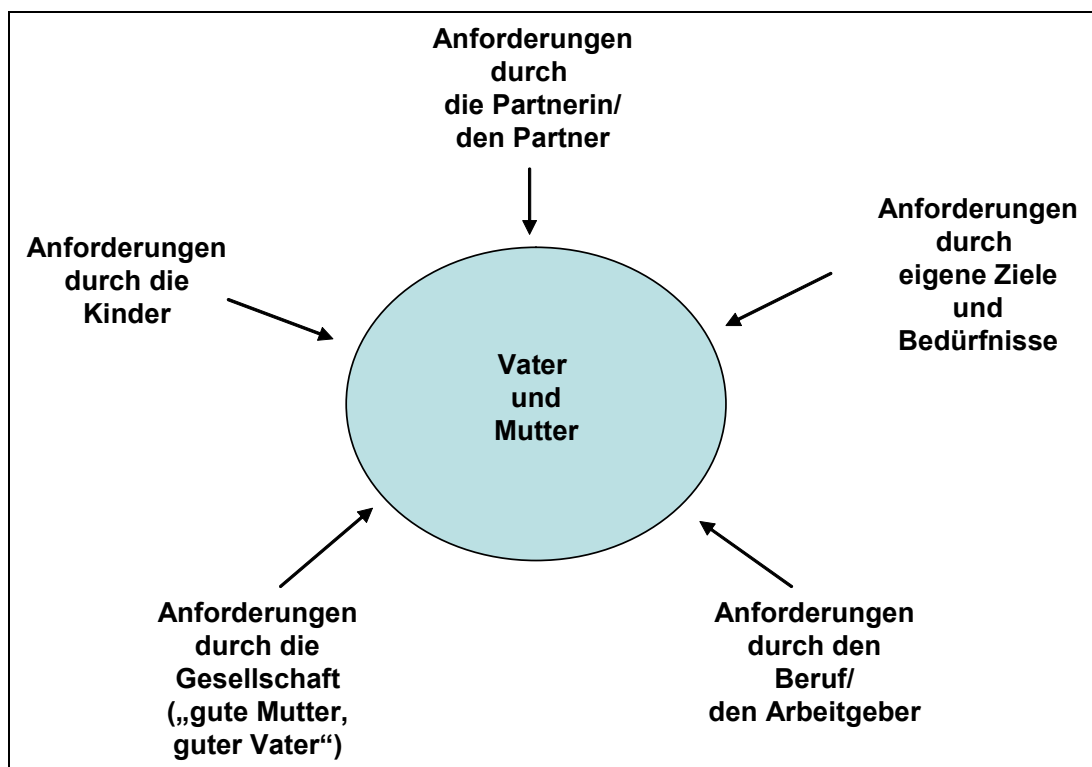


Abb. 7: Inneres Spannungsfeld bei Vätern und Müttern; eigene Darstellung

¹² Hewlett/Luce (2005)

Für die Ableitung einer Prognose, wie sich die Zerrissenheit der Frauen und Männer in Zukunft entwickeln wird, ist die Betrachtung der Entwicklung der Familie von Bedeutung. Sehr anschaulich führt Hettlage¹³ die Entwicklung der Familie über die agrarische Haushaltsfamilie, die bürgerliche Familie bis zu den postmodernen Familienwelten aus.¹⁴ Danach hat sich die Familie im Wesentlichen kaum verändert, lediglich einzelne Faktoren sind im Rahmen des Wandels Änderungen unterworfen. So ist zum Beispiel die zeitliche Bindung heute im Gegensatz zu früher nicht mehr automatisch lebenslang. Auch verändern sich unter Umständen Familienstrukturen, d. h. einzelne Teile einer Familie finden in einer „Patchworkfamilie“ wieder zueinander und bilden einen neuen Familienverbund. Im Laufe eines Lebens kann es so zu unterschiedlichen Konstellationen kommen, die zunächst in Erwartung einer lebenslangen Partnerschaft beunruhigen.

Interessant ist über die Veränderung der äußeren Struktur und Bedeutung aber auch der Blick auf den Wandel im Inneren der Familie. Die Rolle der Frau ist dafür zentral. Bestand in der bürgerlichen Familie die Aufgabe in der Aufzucht und Erziehung der Kinder sowie im „Hüten des Hauses“, ist in der postmodernen Familienwelt die Frau dank guter Ausbildung und gedanklicher Emanzipation in der Lage, den Lebensunterhalt selbst zu verdienen bzw. aktiv dazu beizusteuern. Die Berufstätigkeit unterliegt darüber hinaus oftmals nicht nur der finanziellen Notwendigkeit, sondern dem Willen, die Ausbildung und die darin erworbenen Fähigkeiten in ein größeres Ganzes einzubringen und sich darüber selbst Anerkennung zu verschaffen und Leistung zu zeigen. Das veränderte Selbstverständnis hat seinerseits Auswirkungen auf

¹³ Hettlage (2002)

¹⁴ Siehe auch Gliederungspunkt 8, Exkurs: Familie – Definition und Entwicklung

den Partner. Wo früher klare Regeln bestanden (Mann geht arbeiten, Frau bleibt zu Hause) ist heute die Verhandelbarkeit von Elementen der Lebensgestaltung Bestandteil der Beziehung. Nicht nur die Frau, sondern auch der Mann ist damit gezwungen, sich mit seiner Rolle, seinen Wertvorstellungen und seinen persönlichen Zielen auseinander zu setzen, damit er im dann folgenden Verhandlungsprozess mit seiner Partnerin auf gleicher Ebene eine Klärung und Gestaltung vornehmen kann.

Insofern geraten die Rollen beider Beteiligter ins Wanken. Während die Frauen zunehmend einer Berufstätigkeit nachgehen, überlegen umgekehrt die Männer in vielen Fällen, ob sie nicht mehr von der Beziehung und der Familie mitbekommen möchten. Dies verstärkt sich vor allem, wenn Kinder Teil der Familie sind.

Vor diesem Hintergrund werden sich sowohl Orientierungsprobleme als auch die Zerrissenheit von Müttern und Vätern weiter verstärken. Die Angst vor dem beschriebenen Konflikt und der daraus resultierenden Überforderung trägt sicherlich dazu bei, dass in der persönlichen Wertehierarchie der Beruf vor den Kindern rangiert und es daraufhin zu der „Zeugungsverweigerung“ sowohl bei Männern als auch bei Frauen kommt. Die postmoderne Familienwelt¹⁵ zeichnet sich also durch eine hohe Individualität aus. Standard-Rollenverhalten gibt es nicht mehr. Die Diskussion über und die Nutzung von Optionen steht im Vordergrund der Rollenveränderung von Frauen und Männern.

Bei dieser Entwicklung wird es sicherlich darauf ankommen, inwiefern es der deutschen Gesellschaft gelingt, sich aus traditionellen Mustern zu lösen und die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Gesellschaft zu verwirklichen. Wenn es gelingt, eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie

¹⁵ Siehe auch Gliederungspunkt 8, Exkurs: Familie – Definition und Entwicklung

umzusetzen, die sich unabhängig eines Ehe- oder eheähnlichen Verbundes leben lässt, wird die Zerrissenheit ab- und die Geburtenrate zunehmen.

Vor allem in einer geklärten Konfliktsituation liegt auch der Vorteil für die Unternehmen. Mit diesen werden wir uns im folgenden Gliederungspunkt beschäftigen. Dabei steht zunächst aber die Fragestellung im Vordergrund, welche Anforderungen aus den geschilderten Veränderungen für sie resultieren.

4. Anforderungen an Unternehmen

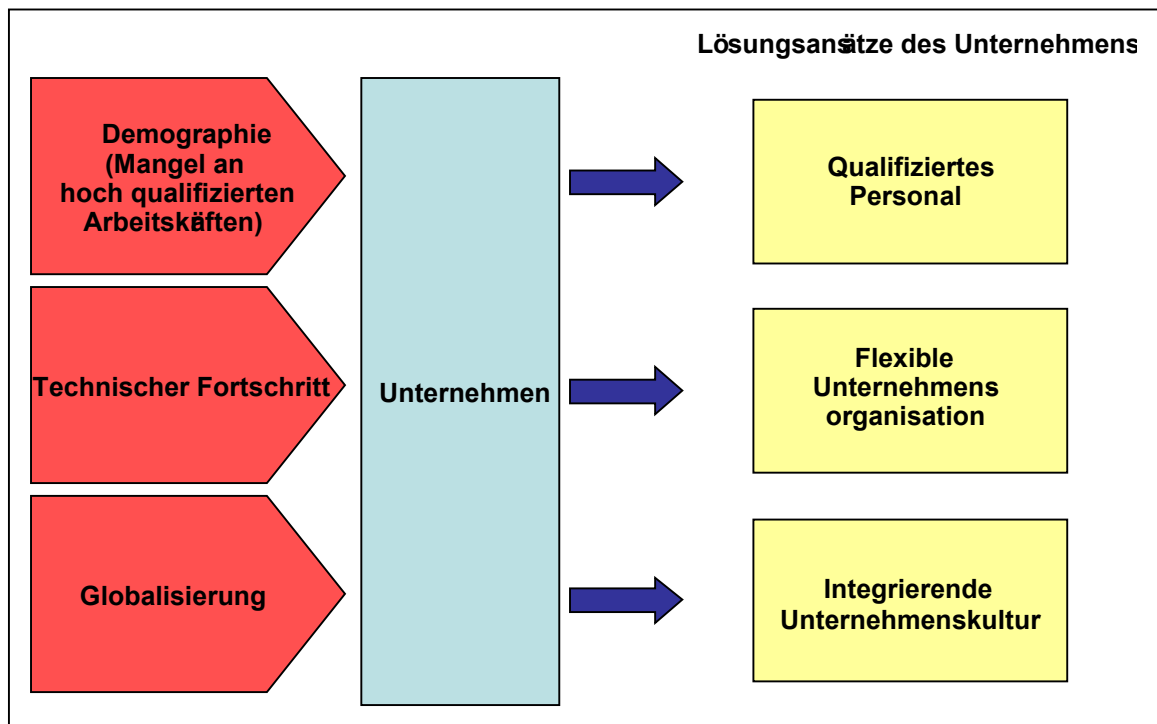


Abb. 8: Anforderungen an die Unternehmen aus den prognostizierten Entwicklungen; eigene Darstellung

4.1 Qualifiziertes Personal

Führt man die Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Unternehmen und die der Gesellschaft zusammen, stellt sich die Frage, welche Schlussfolgerungen für Unternehmen daraus zu ziehen sind.

Der wesentlichste Gesichtspunkt ist die Verknüpfung zwischen der Komplexität und der Dynamik mit den Anforderungen und dem Bedarf an Arbeitskräften. Für die Unternehmen wird existenziell, ob es gelingt, Arbeitskräfte zu finden und zu binden, die in der Lage sind, mit der Dynamik und der Komplexität umzugehen. Konkret bedeutet dies, dass Arbeitskräfte benötigt werden, die zum Beispiel globale Produktionsprozesse managen können oder

ein hohes und aktuelles technisches Wissen besitzen. Dies geht meistens einher mit einer hohen Qualifizierung. Im Folgenden werden Menschen mit solchen Kenntnissen und Fähigkeiten als Potenzialträger¹⁶ bezeichnet. Die Bedeutung dieser Potenzialträger für die Unternehmen haben wir weiter oben abgeleitet. Durch die weiteren Entwicklungen kann davon ausgegangen werden, dass der Bedarf nach Potenzialträgern steigt. Die Unternehmen werden verstärkt am Arbeitsmarkt Arbeitnehmer mit diesen Fähigkeiten nachfragen.

Nehmen wir die Arbeitsmarktsystematik nochmals auf, dann bewegen wir uns auf dem zweiten Arbeitsmarkt. Aufgrund der demographischen Entwicklung geht hier das Angebot zurück. Die Unternehmen befinden sich in der Situation, verstärkt Arbeitskräfte zu benötigen, die im Rahmen der demographischen Entwicklung knapp werden.

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob Möglichkeiten bestehen, das Angebot an Potenzialträgern zu erweitern. Folgende Wege können dazu in Betracht gezogen werden:

- Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen,
- Längere Erwerbstätigkeit,
- Weiterbildung,
- Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland.

4.1.1 Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen

Jeder zweite Studienanfänger ist eine Frau.¹⁷ Das Potenzial von gut ausgebildeten Frauen ist in Deutschland vernachlässigt wor-

¹⁶ Der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit halber wird auf die weibliche Form verzichtet. Gleichwohl ist dies stets mit eingeschlossen.

¹⁷ Bilen (2005)

den. Nur wenige Jahre nach dem meist guten Abschluss einer Ausbildung oder eines Studiums ziehen sich die Frauen ins Familienleben zurück. Dies ist sowohl aus volkswirtschaftlicher Perspektive eine Verschwendung von Ressourcen als auch betriebswirtschaftlich kontraproduktiv. Logische Gründe, warum die Unternehmen das Potenzial der Frauen nicht weit mehr nutzen, gibt es nicht.

Erste Anzeichen verdichten sich denn auch, dass die Frauen stärker in die Erwerbstätigkeit einbezogen werden. Während im Jahr 2000 rund 14,7 Millionen Frauen erwerbstätig waren, übten im Jahr 2004 16 Millionen Frauen eine Berufstätigkeit aus. Das ist ein Anstieg von 8,84 Prozent in vier Jahren. Der Anteil der Frauen an allen Erwerbstätigen beträgt damit 45 Prozent. Zukünftig werden die Unternehmen nicht nur sehen müssen, dass die Frauen berufstätig sind und die Betriebe auf diese Weise das knappe Angebot erhöhen. Sie werden auch zunehmend Frauen in verantwortungsvollere Positionen befördern, um den Mangel an Potenzialträgern ausgleichen zu können.

Neben der zahlenmäßigen Zunahme geht es auch um die Art der Tätigkeiten, die Frauen bekleiden. Während 47 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland Frauen sind, haben jedoch nur 33 Prozent eine Führungsposition inne. Bei umfassenden Führungsaufgaben lag der Anteil der Frauen mit 21 Prozent an den insgesamt 819.000 Stellen noch darunter.¹⁸

Bei einer Analyse der Erwerbstätigkeit von Frauen ist auch interessant, dass mit zunehmender Kinderzahl die Erwerbstätigkeit – wie oben beschrieben – nachlässt. Während sich also mit einem

¹⁸ Statistisches Bundesamt (2005)

Kind Beruf und Familie managen lässt, ist dies offensichtlich bei mehreren Kindern nicht mehr der Fall.¹⁹

4.1.2 Längere Erwerbstätigkeit

Wenn das Angebot an Potenzialträgern knapp wird, müssen diejenigen, die vorhanden sind, länger arbeiten. Diese einfach klingende Formel wird in der Regel unter dem Gesichtspunkt der gesetzlichen Rentenversicherung diskutiert. Weniger Beachtung findet das Thema in dem hier dargestellten Zusammenhang. Gleichwohl ist die Möglichkeit Fach- und Führungskräfte länger im Unternehmen zu beschäftigen eine bereits heute genutzte Alternative. Waren viele Industrieunternehmen in den letzten Jahren über Vorruhestandsregelungen bemüht, den Anteil älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzubauen, liegen in einigen Unternehmen diese Programme bereits wieder auf Eis. Das Fachwissen und die Kompetenz von erfahrenen Arbeitnehmern kann nicht einfach ersetzt werden. Es ist sinnvoll, sich dieses auch in Zukunft als Unternehmen zu sichern.

4.1.3 Weiterbildung

Die Konzeption der Weiterbildungsprogramme in den Unternehmen ist in besonderer Art und Weise von der demographischen Entwicklung betroffen. Der Bedarf an fachlichen Weiterbildungen wird an Bedeutung gewinnen. Je älter die Belegschaften werden, umso mehr Geld muss investiert werden, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand der Technik zu halten. Diese Entwicklungen zeichnen sich heute in vielen technikorientierten Unternehmen bereits ab.

¹⁹ Ebenda, Seite 33

Eine alternde Gesellschaft wird eine ältere Belegschaft nach sich ziehen. Weiterbildung muss sich auf diese teilweise vernachlässigte und nach den letzten Jahren nicht mehr im Fokus stehende Zielgruppe neu einstellen. Diesen Herausforderungen müssen sich die Weiterbildungsbereiche im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung und Orientierung widmen, um in naher Zukunft den neuen Aufgaben gewachsen zu sein.

4.1.4 Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland

Selbstverständlich muss darüber nachgedacht werden, zur Erweiterung des Angebotes an Potenzialträgern diese aus dem Ausland zu rekrutieren. Dies ist umso wichtiger, da trotz einer höheren Erwerbstätigkeit von Frauen und einer längeren Berufstätigkeit nicht davon ausgegangen werden kann, dass hierdurch der Bedarf gedeckt wird.

Neben den rechtlichen Voraussetzungen spielt vor allem die politische Durchsetzbarkeit und Kommunikationsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Geht man den Prognosen folgend davon aus, dass das Überangebot an weniger gut ausgebildeten Arbeitnehmern bestehen bleibt, ist die Kommunikation, dass in einem anderen Segment des Arbeitsmarktes Fachkräfte fehlen, unter Umständen nur schwer vermittelbar.

Darüber hinaus ist Deutschland zurzeit sicherlich auch nicht das Ziel ausländischer Potenzialträger. Es müsste sich kulturell einiges verändern, um als attraktiver Standort im weltweiten Vergleich von der angesprochenen Zielgruppe wahrgenommen zu werden. Auch wenn die Zahl ausländischer Studenten – auch wegen fehlender Studiengebühren – in Deutschland hoch ist²⁰, kann

²⁰ Wysocki (2005): 25.000 Chinesen studieren in Deutschland, 2.200 Deutsche in China

daraus nicht abgeleitet werden, dass das Land insgesamt für Potenzialträger einen attraktiven Platz im weltweiten Vergleich einnimmt.

4.2 Flexible Unternehmensorganisation

Der Druck in den Unternehmen, der durch die steigende Dynamik und Komplexität entsteht, erfordert Maßnahmen. Da Geschwindigkeit bei den Veränderungen eine große Rolle spielt, ist es erforderlich, das Unternehmen flexibel zu organisieren. Der Kernsatz „Nichts ist so beständig wie der permanente Wandel“ beschreibt die Notwendigkeit zur schnellen Anpassung von Strukturen. Umorganisationen, Verlagerungen von Produktionen ins Ausland, rechtliche Verselbstständigung von Unternehmensteilen, Unternehmenszusammenschlüsse oder -verkäufe sind an der Tagesordnung. Dieses Handeln kann als Folge der oben beschriebenen Entwicklungen gesehen werden.

4.3 Integrierende Unternehmenskultur

Neben den organisatorischen Regelungen ist es erforderlich, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlaubt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dies ist umso wichtiger, als gerade die Entwicklungen der letzten Jahre das Gegenteil bewirkt haben. Aus den demographischen Entwicklungen leitet sich ab, dass die Unternehmen für eine Bindung der Mitarbeiter sorgen müssen. Massiver, teilweise radikaler und nicht ausreichend reflektierter Personalabbau hat das Gegenteil bewirkt. Bei den Mitarbeitern ist die Botschaft angekommen, dass jeder verzichtbar ist – teilweise sogar innerhalb weniger Stunden. Gibt das Unternehmen seine Bindung an die

Mitarbeiter auf, kann nicht erwartet werden, dass diese eine Bindung an das Unternehmen aufrecht halten. Sie agieren ebenfalls nach egoistischen Motiven und versuchen entsprechend dem, was die Unternehmensleitung vorlebt, ihren eigenen Nutzen zu maximieren.

Insofern sind hier massive Anstrengungen notwendig, um eine Bindung der Mitarbeiter zu erreichen. Investitionen in die Unternehmenskultur und in ein vertrauensvolles Miteinander sind das Gebot der Stunde. Die beschriebene Umorientierung in der Kultur muss neben dem Aspekt der Identifikation das Bewusstsein schaffen, dass jeder Mitarbeiter für das Unternehmen wichtig ist. Nicht nur die jungen und scheinbar dynamischen, sondern auch die älteren und erfahrenen Mitarbeiter. Insofern muss die Jugendorientierung relativiert werden, wenn die Leistungsbereitschaft der älteren Kolleginnen und Kollegen erhalten bleiben soll.

In den Unternehmen muss ein radikaler Umdenkungsprozess in Gang gesetzt werden, wenn die Herausforderungen durch den technischen Fortschritt, die Globalisierung und die demographische Entwicklung bewältigt werden sollen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Unternehmensleitung mit gutem Beispiel in Worten und Taten vorangeht, damit ein Wandel in der Unternehmenskultur auch glaubwürdig bei den Mitarbeitern ankommt.

5. Anforderungen an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter

So wie die Unternehmen neuer Steuerungsmechanismen bedürfen, müssen auch die Mitarbeiter mit neuen Anforderungen umgehen lernen. Dabei ist wichtig, dass diese Anforderungen formuliert und mit den Betroffenen diskutiert werden. Auf diese Weise wird Verständnis geweckt und ein Lernprozess ist wesentlich leichter möglich.

So, wie die Unternehmen sich strukturell flexibler aufstellen müssen, steigt auch der Anspruch gegenüber der Mitarbeiter, zeitlich und örtlich flexibler zu sein. Neben diesen beiden Aspekten soll hier noch das Erfordernis des lebenslangen Lernens erörtert werden. Hinzu kommt der Umgang mit der herrschenden Instabilität und dem Management der eigenen Wertvorstellungen und Bedürfnisse.

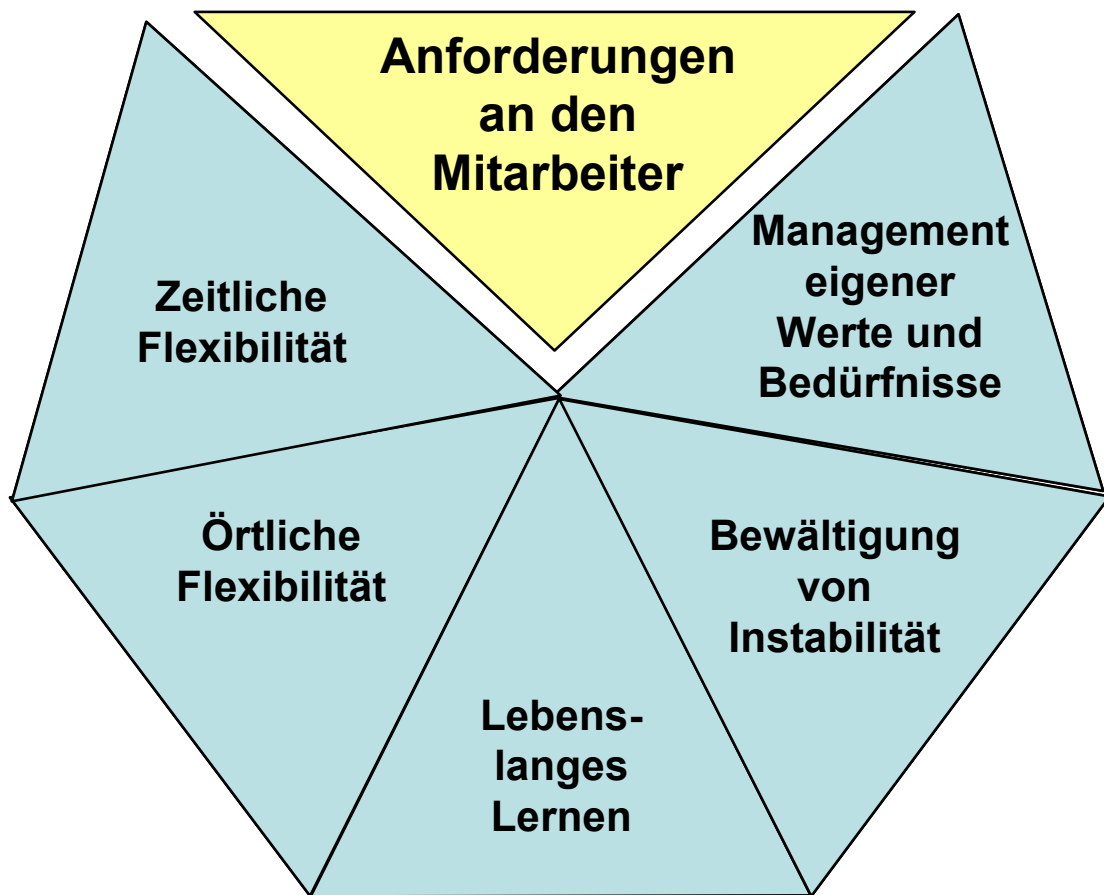


Abb. 9: Anforderungen an den Mitarbeiter; eigene Darstellung

5.1 Zeitliche Flexibilität

Im Rahmen einer steigenden Kostenorientierung, die sich aus den oben beschriebenen Entwicklungen gerade für deutsche Unternehmen zwangsläufig ergibt, ist die zeitliche Flexibilität des Mitarbeiters ein wichtiges Thema. Die Arbeitsleistung muss dann abrufbar sein, wenn das Unternehmen oder dessen Kunden sie benötigen. Dies kann und wird zu einer in weiten Teilen bereits eingetretenen Verlagerung der Arbeitszeit führen. In Spitzenzeiten wird mehr als die vereinbarte Arbeitsleistung erbracht, in schwachen Zeiten weniger. Mit verschiedenen Modellen, auf die später noch einzugehen sein wird, soll über einen festgelegten Zeitraum ein Ausgleich erreicht werden. Für den Mitarbeiter be-

deutet das eine geringere Planbarkeit. Während in vergangenen Zeiten Arbeitsbeginn und Arbeitsende feststanden, sind diese Zeiten in vielen Fällen jetzt und in Zukunft variabel. Die Planbarkeit und Verbindlichkeit von festgelegten Zeiten für das Unternehmen nimmt rapide ab.

Im Rahmen der zeitlichen Flexibilität spielt eine weitere Entwicklung eine wichtige Rolle. Durch den technischen Fortschritt im Bereich der Telekommunikation, d. h. bei Mobiltelefonen und mobilem E-Mail-Empfang, nimmt die Erreichbarkeit zu. Unabhängig des Aufenthaltsortes auf der Welt, unabhängig von der Zeit ist die Erreichbarkeit nahezu immer gegeben. Auch im Urlaub oder in der Freizeit besteht dadurch die Möglichkeit, teilweise auch die Verpflichtung, für Kollegen oder Vorgesetzte erreichbar zu sein. Die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben wird damit von vielen Arbeitnehmern aufgegeben. Die Bereitschaft, sich auch im privaten Bereich für das Unternehmen zu engagieren, gehört zur Selbstverständlichkeit.

5.2 Örtliche Flexibilität – Mobilität

Neben der zeitlichen Flexibilität steigt auch die Anforderung an die örtliche Flexibilität, die Mobilität. Einerseits durch Reisetätigkeiten, andererseits durch mögliche Verlagerungen an andere Standorte im In- oder Ausland. Wenn global Produktionsprozesse organisiert werden, die früher an einem Standort abgewickelt wurden, steigt damit zwangsläufig Erfordernis, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten. Weltweite Kundenbeziehungen machen es darüber hinaus nötig, international präsent zu sein. Die Mobilität ist dabei ein steigendes Anforderungskriterium von Seiten der Unternehmen.

In vielen Fällen ist mit Mobilität auch das Bedürfnis des Unternehmens gemeint, Mitarbeiter je nach Erfordernis an unterschied-

lichen Orten einsetzen zu können. Mobilität richtet sich immer häufiger weltweit und nicht an nationalen Grenzen aus.

5.3 Lebenslanges Lernen

Das Stichwort des lebenslangen Lernens ist in den letzten Jahren sehr stark strapaziert worden. Die Kernaussage dahinter ist nur allzu verständlich. Wenn der technische Wandel verbunden mit der Dynamik und der Flexibilität Wissen zu einem entscheidenden Produktionsfaktor werden lässt, andererseits aber die zeitliche Verwendbarkeit des Wissens abnimmt, muss dauernd neu gelernt werden. Dabei sollte von Seiten der Unternehmen ein Gleichgewicht gefunden werden, ob die Erlangung neuen Wissens durch den Mitarbeiter eine Bring- oder eine Holschuld ist.

Es liegt im Interesse der Mitarbeiter ihrerseits, ihren Wissensstand auf aktuellem Stand zu halten. Gelingt ihnen dies nicht, ist der Fortbestand der Tätigkeit gefährdet. Eine Ausbildung oder ein Studium zu Beginn der Berufstätigkeit werden hierbei für dauerhaften beruflichen Erfolg sicherlich nicht ausreichen.

5.4 Bewältigung von Instabilität

Werfen wir einen Blick in die Vergangenheit. Die Übernahme von Verantwortung wurde früher häufig demjenigen zu teil, der sich in der Tagesarbeit am besten profiliert hatte. Der Aufstieg in der Hierarchie eines Unternehmens war berechenbar, Stufe für Stufe ging es bergauf. War Weiterkommen nicht mehr möglich, so verblieb man sicher auf der Stufe, die man erreicht hatte. Das Umfeld war in einem hohen Maße von Sicherheit geprägt. Dies galt im Übrigen nicht nur für den Stand in der Hierarchie. Auch

der Arbeitsort, die Kollegen, die Räumlichkeiten, die Arbeitszeiten – vieles war in gleichem Maße sicher und berechenbar.

Menschen möchten oft Sicherheit und Berechenbarkeit in den grundlegenden Dingen ihres Lebens. Sei es das Haus, welches für den Verbleib für mindestens dreißig Jahre gedacht ist, für das Umfeld, das Vereinsleben, den Freundeskreis am Ort. Stabilitäten empfinden viele Menschen in diesem Kontext als wohltuend und beruhigend.

In den meisten Unternehmen ist dieses Umfeld allerdings den beschriebenen massiven Veränderungen unterworfen. Die Anpassung und Optimierung von Organisationen ist wichtiger geworden als der Schutz des Einzelnen. Viele Faktoren, die wir für stabil in unserem Leben gehalten haben, werden plötzlich instabil. Der Arbeitsort, die Aufgabe, der hierarchische Status, das Einkommen können von jetzt auf gleich in Frage gestellt werden. Wenn wir Stabilität als beruhigend empfinden, ist die Folge der Veränderungen Beunruhigung. Wir haben es vielfach nicht gelernt, mit der Instabilität umzugehen, Veränderungen in der Häufig- und Schnelligkeit zu bewältigen. Darüber hinaus ist der Zustand der Instabilität immer häufiger, der Zeitraum der Stabilität immer kürzer.

Das, was in diesem Zusammenhang benötigt wird, ist ein neues Verhaltensmuster. Eine Haltung, die hilft und lernen lässt, mit der Instabilität zu leben und permanent sich ändernde Umfelddaten zu verarbeiten. Ein Weg zum Umgang mit der Instabilität ist das Management eigener Wertvorstellungen.

5.5 Management eigener Wertvorstellungen und Bedürfnisse

Man kann nicht davon ausgehen, dass die Bedingungen vergangener Zeiten mit ihrer Berechenbarkeit zurückkehren. Wenn die

erläuterte These bezüglich einer weiteren Zunahme von Dynamik und Komplexität stimmt, dann wird die Instabilität sogar steigen.

Damit konkurriert das Bedürfnis nach Stabilität mit dem Umfeld, welches Unsicherheit auslöst. Wenn sich das Umfeld nicht ändert, müssen sich also persönliche Verhaltensmuster anpassen – die Stabilität und Sicherheit muss in den eigenen Ressourcen gefunden werden. Wie kann Stabilität für den Einzelnen erreicht werden? Eine persönliche Auseinandersetzung muss mit dem Ziel erfolgen, das herauszuarbeiten, was einem wirklich wichtig ist. Dies sind Werte, die die Grundlage für das Handeln darstellen. Das Bewusstsein darüber erleichtert Entscheidungen.

Dies verdeutlicht folgende fingierte Entscheidungssituation. Als Leiter einer Abteilung in einem großen Unternehmen ist das Einkommen für die vierköpfige Familie gewährleistet. Die Aufgabe macht Spaß, wenngleich das Verhältnis zum Vorgesetzten nicht das Beste ist. Die Familie ist am Standort glücklich, die Kinder kommen in der Schule gut zurecht und haben einen netten Freundeskreis. Auch das private Umfeld ist intakt, die jahrelange aktive Mitarbeit im Sportverein zum festen Bestandteil der Freizeit geworden. Nun kommt das Angebot, als Geschäftsführer einer mittelständischen Firma tätig zu werden. Das Einkommen wäre 30 Prozent höher, der Standort 300 Kilometer entfernt. Die Aufgabe ist durchaus reizvoll, das Vorgesetztenproblem erledigt. Allerdings kommt nur ein Umzug oder eine Wochenendbeziehung in Frage.

Orientierung können in einer solchen Situation nur die eigenen Wertvorstellungen geben. Was ist wichtiger: Der tägliche Kontakt in der Familie, der Sportverein und der Standort oder die Herausforderung, gestalten zu können, den Vorgesetzten los zu sein und mehr Geld zu verdienen? Es gibt in dieser Situation kein Richtig oder Falsch – es gibt nur einen stabilen Rahmen der eigenen

Wertvorstellungen, der hilft, eine Entscheidung zu treffen, die zu Frieden macht.

5.6 Individuelle Bedürfnisse und deren Bedeutung für Unternehmen

Die Wertvorstellungen und der Rahmen des Handelns, richten sich wiederum auch nach den Bedürfnissen. Diese sind nicht nur für den Einzelnen wichtig. Auch für die Unternehmen ist es bedeutsam, die Bedürfnisse zu kennen. Es ist dann möglich, sich an den Bedürfnissen der Potenzialträger auszurichten und sich damit als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Nur wenn die Bedürfnisse in die Maßnahmen des Personalmanagements integriert werden, ist es möglich, am Arbeitsmarkt unter Angebotsknappheit erfolgreich zu agieren.

Was aber sind die Bedürfnisse der Potenzialträger, nach denen diese ihr Handeln ausrichten?

Eine Untersuchung des Manager Magazins²¹ in Zusammenarbeit mit McKinsey unter mehr als 1.000 Studenten im Hauptstudium kommt im Hinblick auf die Bedürfnisse zukünftiger Leistungsträger zu folgenden Ergebnissen:

- Interessante Arbeitsinhalte (93 Prozent),
- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit (81 Prozent),
- Selbstständiges Arbeiten (80 Prozent),
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (79 Prozent),
- Schnelle Übernahme einer Führungsposition (55 Prozent),
- Hohes Einkommen (42 Prozent).

²¹ Werle (2005)

Betrachten wir hier einerseits die hohe Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und andererseits die verhältnismäßig niedrige eines hohen Einkommens. Diese Gewichtung ist bereits bei Studenten vorhanden, die in aller Regel noch keine Familie haben. In der Lebensphase, in der die Familie gegründet wird, werden sich die Bedürfnisse weiter verändern – die Vereinbarkeit wird weiter an Bedeutung gewinnen.

Diese Einschätzung deckt sich auch mit einer aktuellen Untersuchung der Münchener Personalberatung Comteam, die im Handelsblatt vom 19.08.2005 vorgestellt wurde.²² In der Untersuchung wurden 297 Jungmanager aus 280 Unternehmen befragt, die alle maximal drei Jahre Führungserfahrung haben. Damit zählen sie zu der Gruppe möglicher Potenzialträger, denen auch noch weitere Entwicklungsschritte im Unternehmen zugetraut werden. Die Befragten arbeiten durchschnittlich 47,5 Stunden in der Woche und betrachten ihre Arbeitszeit zu mehr als 65 Prozent als hoch oder sehr hoch. Sie geben an, dass sie weitere Karriereschritte nur vornehmen, wenn sie auch die privaten Belange und die Familie in ihr Leben integrieren können. Damit belegt auch diese Untersuchung, dass das Bedürfnis nach Privat- bzw. Familienleben bei Nachwuchskräften vorhanden ist.

5.7 Die Gesamtsituation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Allerdings stehen die Anforderungen, die die Familie an einen richtet, im Gegensatz zu denen des Unternehmens. Während das Unternehmen Flexibilität erwartet und erfordert, benötigt die Familie Stabilität und Sicherheit. Wenn Beruf und Familie jeweils konkurrierende Dinge erfordern, dann kommt es zu der bereits

²² Hus (2005)

unter dem gesellschaftlichen Gesichtspunkt beschriebenen Zerrissenheit – hier nun zu der konkreten Konfliktsituation des Mitarbeiters.

Diese Zerrissenheit kostet das Unternehmen Geld, weil im Konflikt kaum jemand sein Leistungshoch erreicht.

Stellen wir uns eine Situation vor, wie eine Führungskraft, die unter massivem Leistungsdruck des Vorgesetzten steht, eine Krisensituation zu Hause bewältigt. Dies kann Scheidung oder Krankheit eines Familienmitglieds sein. Das ist menschlich betrachtet sehr bedauerlich. Betriebswirtschaftlich hat das Unternehmen aber auch ein Problem. Entweder fragt sich gerade der Mitarbeiter in dieser Situation nach dem Sinn seines Lebens. Möglicherweise entscheidet er sich dabei für die Familie – was dem Unternehmen nur schadet, wenn es sich um einen Leistungsträger handelt. Möglicherweise entscheidet er sich kurzfristig für das Unternehmen, was seine Familie sanktionieren wird und die nächste Krisensituation hervorruft. Der Teufelskreis des Mitarbeiters ist – unabhängig von welcher Seite man anfängt – mit einer hohen Belastung verbunden und mit vielen Nachteilen für das Unternehmen.

Die Lösung muss darin liegen, eine Win-Win-Situation zu implementieren, die sowohl dem Mitarbeiter nützt als auch dem Unternehmen. Dies kann familienfreundliches Personalmanagement leisten.

6. Zielsetzung des betrieblichen Personalmanagements

Aus den beschriebenen Anforderungen an ein Unternehmen resultieren direkte Folgen für den Personalbereich, der sich vor allem mit den Menschen im Unternehmen beschäftigt. Wir wollen diese aus dem „System Unternehmen“ und den Unternehmenszielen ableiten.

6.1 Das „System Unternehmen“

Es gibt viele Sichtweisen, wie ein Unternehmen gesehen werden kann. In jedem Fall besteht es aus Menschen, die in unterschiedlichen Beziehungen und Abhängigkeiten zueinander stehen. Diese können einerseits durch organisatorische Regelungen – z. B. Vorgesetzter und Mitarbeiter oder andererseits auch durch menschliche Verbundenheit, z. B. Freundschaft zwischen zwei Führungskräften – durch gemeinsame Arbeit an einem Projekt entstehen. Das Ergebnis ist ein soziales Gebilde, welches sich aus den Beziehungen zwischen Mitarbeitern ergibt.

Dieses soziale Gebilde hat aber auch technische/organisatorische Abläufe und Einrichtungen. Das Unternehmen ist damit ebenfalls ein technisches Gebilde.

Das Entscheidende: Dieses sozio-technische-System, wie man die Kombination aus den beiden beschriebenen Aspekten nennen kann, hat Zielsetzungen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive besteht das Unternehmensziel in der Maximierung von Gewinnen. Dies ist der Grund, warum es überhaupt ein Unternehmen gibt.

6.2 Ziele des Unternehmens und des Personalmanagements

Die Zielsetzung „Erzielung von Gewinnen“ wird in unserer gesellschaftspolitischen Diskussion oft vernachlässigt. Stattdessen werden andere Zielsetzungen ausgegeben, z. B. die Schaffung von Arbeitsplätzen, soziale Aufgaben oder gesellschaftspolitische Verpflichtungen, wie die Förderung von Kunst und Kultur. Dies alles können ebenfalls Zielsetzungen eines Unternehmens sein. In erster Linie gibt es aber den Zweck, Gewinne zu erzielen, also Geld mit dem Unternehmen zu verdienen. Dieses Oberziel kann man natürlich in Unterziele aufteilen und z. B. Umsatz-, Marktanteils- oder Qualitätsziele bilden. Maßnahmen können dann sein, den gesellschaftspolitischen Aufgaben nachzukommen, um ein positives Image zu fördern und damit den Absatz zu steigern und somit den Marktanteil zu erhöhen.

Aus der betriebswirtschaftlichen Zielsetzung ergeben sich die Zielsetzungen für das Personalmanagement. Bereits in der Einleitung haben wir herausgearbeitet, dass diesem Bereich eine besondere Bedeutung im Hinblick auf unsere Problemlage zukommt.

Aus den Unternehmenszielen abgeleitet, müssen die Personalbereiche die Bearbeitung folgender Aufgabenstellungen erfüllen:

- Gewährleistung des erforderlichen Personalbestandes unter Beachtung von Kostengesichtspunkten,
- Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft der Belegschaft.



Abb. 10: Aus den Unternehmenszielen abgeleitete Aufgaben des Personalbereiches; eigene Darstellung

Der erforderliche Personalbestand unter Beachtung von Kostengesichtspunkten

Das Personalmanagement hat die Aufgabe, dem Unternehmen genügend Personal mit den benötigten Qualifikationen zur Verfügung zu stellen. Die Personalplanung soll dies gewährleisten. Die Beachtung von Kostengesichtspunkten stellt darauf ab, dass gleichzeitig auch nicht zu viel oder nicht zu teures Personal vorgehalten wird. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Personalbedarf unter Umständen über die Zeit schwankt. Zum Beispiel herrscht im Sommer wahrscheinlich eine höhere Nachfrage nach Sonnenschutzmitteln, als dies im Winter der Fall ist. Für den Personalbedarf ergibt sich damit die Herausforderung, einen optimalen Personalbestand je nach Zeitpunkt vorzuhalten.

Die Leistungsfähigkeit der Belegschaft

Die Leistungsfähigkeit drückt sich in zwei Aspekten aus. Erstens geht es um die Aspekte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, die zum Ziel haben, dass möglichst niemand im Unternehmen

durch die Arbeit zu Schaden kommt und jeder Mitarbeiter leistungsfähig bleibt. Es ist beispielsweise verständlich, dass Unternehmen Gripeschutzimpfungen innerbetrieblich fördern, d. h. bezahlen, um Ausfälle der Mitarbeiter zu verhindern. Erkrankt ein Mitarbeiter, ist die Leistungsfähigkeit für die Dauer der Krankheit nicht gegeben.

Zweitens ist die Herausforderung zu bewältigen, dass die Mitarbeiter aufgrund ihres Wissens in der Lage sind, die Aufgaben zu erfüllen. Einerseits spielt deshalb bei der Einstellung die Ausbildung eine Rolle. Andererseits kommt es auch darauf an, dass die Beschäftigten lebenslang lernen, damit auf der Basis aktuellen Wissens gearbeitet werden kann. Hier hat das Unternehmen eine Verantwortung und es besteht auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, Möglichkeiten für Qualifikationen bereit zu stellen, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.

Die Leistungsbereitschaft der Belegschaft

Davon klar zu trennen ist die Leistungsbereitschaft. Unterschiedliche Faktoren wirken auf die Leistungsbereitschaft ein. Zum Beispiel beeinflussen Entlohnung und Personalentwicklung sowie auch Rahmenbedingungen wie familienfreundliches Personalmanagement die Leistungsbereitschaft positiv. Zu denken ist hier auch an den Führungsstil oder die Unternehmenskultur. Sie beschreibt, wie man die Aufgaben, die man erfüllen möchte, erledigt und wie man dabei miteinander umgeht. Alles dies sind Gesichtspunkte, die für die Zielerreichung des Personalmanagements von großer Bedeutung sind und die sich deshalb in Instrumenten und Maßnahmen wieder finden müssen. Ziel ist, einen Effekt zu erzielen, der positiv auf die Motivation der Mitarbeiter gerichtet ist. Dieser Aspekt ist sehr weitgehend und findet zunehmend Beachtung.

Für viele Unternehmen gibt es in der praktischen Förderung das Prinzip, dass Geld die Leistungsbereitschaft fördert. Nicht erst seit „Mythos Motivation“²³ wissen wir um den eingeschränkten Zusammenhang von Geld und Motivation. Bereits das erste Gossensche Gesetz²⁴ beschreibt den positiven, aber abnehmenden Grenznutzen für alle Güter. Das heißt, Geld entfacht einen Nutzen. Allerdings ist der Zusatznutzen umso geringer, je mehr Geld jemand hat. Für unsere Analyse bedeutet das: Je höher das Gehalt ist, umso unwichtiger werden weitere Erhöhungen und umso wichtiger werden die Rahmenbedingungen. Nehmen wir als Beispiel an, dass ein Mitarbeiter 80.000 Euro im Jahr verdient und damit die Bedürfnisse seiner Familie gut finanzieren kann. Eine Erhöhung auf 83.000 Euro Jahresgehalt wird keine unmittelbare Wirkung auf sein Glücksempfinden auslösen. Dieses haben die Unternehmen auch erkannt und ersatzweise andere Motivationsmöglichkeiten geschaffen. Zu denken ist an Statussymbole wie Dienstwagen, Lage des Parkplatzes, Bürogröße und -ausstattung oder andere in den Unternehmen immer wieder genutzte Instrumente. Das Menschenbild hinter einem solchen Vorgehen erinnert an den Esel und die Möhre. Sobald jemand auf dem Esel sitzt und die Möhre mit der Angel vor die Nase hält, läuft der Esel. Erfahrene Eselreiter wissen jedoch, dass der Esel trotzdem manchmal stehen bleibt oder nicht die Geschwindigkeit vorlegt, die man sich durch die Möhre erwartet hat.

So verhält es sich auch mit der Motivation durch Geld oder äußere Anreize. Es wird schnell normal und findet keine Beachtung oder besondere Bedeutung mehr. Anders ist es mit Zufriedenheit und positiven Rahmenbedingungen. Existieren diese für den Mitarbeiter, werden also seine Bedürfnisse befriedigt und ihm dar-

²³ Sprenger (2002)

²⁴ Schumann (1987)

über hinaus Anerkennung und Wertschätzung zuteil, bleibt auch die Leistungsbereitschaft erhalten. Dies mit zu gewährleisten, ist die Aufgabe des Personalbereiches.

Bei den ausgeführten Zielsetzungen Gewährleistung des Personalbestandes, Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft ergeben sich Zielkonflikte.

Ein langfristiger Aufbau einer Unternehmenskultur, die zum Beispiel die Familie in das Unternehmen integriert, widerspricht unter Umständen kurzfristigen Gewinnmaximierungsabsichten der Geschäftsleitung. Unterschiedliche Interessenlagen zum Beispiel zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, sind ebenfalls zu beachten. Auch gesetzliche Vorschriften spielen eine große Rolle für die Erfüllung der Aufgabenstellung, z. B. Sozialversicherungsvorschriften oder Arbeitssicherheitsvorschriften. All dies in Einklang zu bringen und Lösungen zu finden, ist Zielsetzung des Personalmanagements.

In die Bearbeitung der Aufgabenstellungen müssen viele Fachrichtungen einbezogen werden. Personalmanagement bedeutet die Nutzung von Erkenntnissen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Jura, Pädagogik oder Psychologie, um einige zu nennen. Ökonomische und soziale Gesichtspunkte müssen verknüpft und im Sinne des Unternehmens zur Zielerreichung eingesetzt werden.

7. Anforderungen an das Personalmanagement

Nach der Ableitung der Ziele stellt sich die Frage, wie das Personalmanagement unter Beachtung der geschilderten Rahmenbedingungen wie z. B. der demographischen Entwicklung, die Erreichung der Unternehmensinteressen unter Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse gewährleisten kann. Dazu ist die Erarbeitung einer Personalstrategie unabdingbare Voraussetzung. Nur mit einer generellen Festlegung der Ausrichtung der Personalarbeit können einzelne Maßnahmen adäquat bewertet werden. In diesem Kapitel wird insofern eine konkrete Hilfestellung angeboten, als dass neben einer Vergangenheitsbetrachtung über die historischen Entwicklungen des Personalmanagements die heutige Einbindung des Personalmanagements in die Unternehmensstrategie thematisiert wird. In einem weiteren Kapitel geht es um die konkrete Vorgehensweise zur Festlegung einer Personalstrategie.

7.1 Einbindung des Personalmanagements in die Unternehmensstrategie

Qualifiziertes Personal wird zum Engpassfaktor. Eine Einbeziehung des Personalbereiches in Entscheidungsprozesse ist somit unumgänglich. Nach Gutenberg beginnt eine Planung immer beim Engpasssektor. Das ist der Bereich, der alle anderen begrenzt. Angenommen, ein Unternehmen kann mehr Waren produzieren als absetzen, ist der Absatz in diesem Falle der Engpass. Es spricht viel dafür, dass zukünftig qualifiziertes Personal der Engpass sein wird und die Personalplanung und damit der Personalbereich der Beginn der Planung sind. Dies bedeutet zukünftig eine völlig neue Rolle von HR im Unternehmensumfeld. Im betriebswirtschaftlichen Kontext bezeichnet man das dann anzusetzende

Planungsprozedere als das Ausgleichsgesetz der Planung. Es besagt, dass alle Teilpläne zur Anpassung an den Plan gezwungen sind, in dessen Bereich der Minimumsektor, d. h. der Engpass liegt.²⁵

Auf der Beschaffungsseite ist es zukünftig noch stärker erforderlich, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Auch dies obliegt dem Personalbereich und ist abhängig von der strategischen Ausrichtung, die die Unternehmensleitung vorgibt. Einige Unternehmen haben diese Entwicklungen erkannt und sind in Rankings als attraktive Arbeitgeber schon seit mehreren Jahren auf den vorderen Plätzen. Diese Ausgangssituation wird die zukünftige Positionierung sicherlich positiv beeinflussen. In mittelständischen Unternehmen, die vielfach dem Thema in der Vergangenheit überhaupt keine Bedeutung beigemessen haben, sind bezüglich des Beschaffungsmarketings für gut qualifizierte Arbeitnehmer noch Anstrengungen notwendig.

7.2 Entwicklung einer Personalstrategie

Zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist eine eigene Personalstrategie erforderlich. Geht es zum Beispiel um die Erschließung neuer Märkte oder um den Aufbau von bisher vernachlässigten Geschäftsfeldern, hat der Personalbereich zu erarbeiten, welche Voraussetzungen aus personeller Sicht dazu erforderlich sind.

Das Personalmanagement kann sich aber auch von konkreten Unternehmensvorgaben lösen und selbst aktiv Zielsetzungen verfolgen. Beispielsweise ist die Sensibilisierung der Unterneh-

²⁵ Gutenberg (1984)

mensleitung für Folgen der demographischen Entwicklung eine solche strategische Aufgabe.

Kaum ein Bereich in einem Unternehmen hat eine solch umfassende, vielseitige und auch von vielen Interessenskonflikten begleitete Arbeit zu leisten wie das Personalmanagement.

Exkurs: Strategische und operative Planung eines Personalbereiches

„Planung ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns.“²⁶
Planungsarbeit findet im Personalbereich aus drei Gründen statt:

- Ermittlung von Chancen und Risiken, um Entscheidungen gut vorzubereiten,
- Koordination, um die Aktivitäten unterschiedlicher Akteure abzustimmen,
- Motivation zur Erreichung vereinbarter Zielgrößen.

Strategische Planung

Grundlage der strategischen Planung ist die Analyse vorhandener Stärken und Schwächen. Das Ziel sind ermittelte Erfolgspotenziale des HR-Bereiches. Langfristig werden die Arbeitsschwerpunkte und Dienstleistungen auch der einzelnen Teile der Personalarbeit wie zum Beispiel Personalpolitik, Personalentwicklung, Personalbetreuung oder Personalcontrolling geplant. Kreative Arbeit ist erforderlich. Das Ergebnis der strategischen Planung des gesamten Personalbereiches sind formulierte Ziele, die gemeinsam auf längerfristige Sicht erreicht werden sollen.

²⁶ Vgl. Eisenführ/Theuvsen (2004)

Zielformulierung

Ziele sind notwendig, um über einen längeren Zeitablauf konsistente Entscheidungen zu treffen. Man unterscheidet individuelle und unternehmerische Ziele. Individuelle Ziele sind Voraussetzung für die unternehmerischen Ziele, da eine Unternehmung per se keine Ziele hat. Sie bestimmen sich durch die Ziele der handelnden Personen.

Ziele können unterschiedlich formuliert werden. Einerseits kann eine Maximierung oder Minimierung beschrieben werden. „Wir möchten die höchstmögliche Zufriedenheit der internen Kunden“, ist eine Maximierungsregel. „Ich möchte so wenig wie möglich arbeiten“, ist eine Minimierungsformulierung. Diese Zielformulierungen haben einen großen Nachteil: Sie sind nicht überprüfbar. Wann ist „höchstmöglich“ erreicht? Diese ungenauen Ziele bestimmen oft das Handeln in kleinen und mittleren Unternehmen. Sie sind per Intuition in den Köpfen der Inhaber spezifiziert, d. h. mit einer genauen Vorstellung versehen.

Die Ziele werden nach der **SMART-Regel** formuliert.
Jeder Buchstabe steht für eine Anforderung an das Ziel:

S = spezifisch. Das Ziel soll auf eine Größe ausgerichtet sein (z. B. Umsatz).
M = messbar. Eine Größenordnung muss angegeben werden.
A = anspruchsvoll. Ziele, die leicht erreichbar sind, spornen zu wenig an.
R = realistisch. Ziele müssen erreichbar sein.
T = terminiert. Ein Erfüllungszeitpunkt soll festgelegt werden.

Abb. 11: SMART-Regel zur Zielformulierung

Ein Beispiel für ein nach der SMART-Regel formuliertes Ziel:
„Im Jahre 20xx hat der Personalbereich einen betriebsinternen Kindergarten mit 30 Plätzen und einer Betreuung von 7:30 bis 18:00 Uhr eröffnet.“

Zielformulierungen nach diesem Muster sind die Grundlagen für operative Planungen.

Operative Planung

Während bei der strategischen Planung das „Was machen wir?“ im Vordergrund steht, beschäftigt sich die operative Planung mit dem „Wie machen wir es?“. Kurz- und mittelfristige Maßnahmen werden erarbeitet. Es gibt mehrere Aspekte, die bei der operativen Planung berücksichtigt werden sollten.

Die Planung beginnt beim Engpasssektor. Wie oben bereits erläutert ist dies der Bereich, der alle anderen begrenzt. Im Personalbereich übernimmt die operative Planung mehrere Funktionen. Eine gute Planung schafft Transparenz. Die Beteiligten, die aus unterschiedlichen Abteilungen kommen, erreichen mit der operativen Planung einen einheitlichen Wissensstand über das Vorgehen und können darüber Wissen austauschen. Die detaillierte Planung legt Arbeitsschritte fest, die Personen zugeordnet werden können. Unklare Verantwortlichkeiten sind ein Risiko, das durch eine gute Planung gemindert werden kann.

Planung bedeutet Reflexion. Im Prozess können Fragen, die vorher nicht genau durchdacht waren, auftauchen. Die Selbstüberprüfung durch systematisches Planen kann die Personalarbeit optimieren. Jedoch arbeitet auch eine noch so gute Planung mit Prognosen. Zukünftige Dinge werden vorgedacht. Abweichungen sind die Regel. Eine regelmäßige Kontrolle und ggf. Anpassung der Planungen ist erforderlich.

Sowohl die langfristige, d. h. strategische Ausrichtung, als auch die operativen Planungen des Personalbereiches müssen sich danach ausrichten, zukünftig den Engpassfaktor zu managen. Die Notwendigkeit, sich einerseits an den Zielsetzungen des Unternehmens und andererseits an den Bedürfnissen der Potenzialträger – dem Engpass – auszurichten, ist offensichtlich. Familienfreundliches Personalmanagement muss damit als Lösungsansatz in Strategie und Planung einfließen.

8. Lösungsansatz: Familienfreundliches Personalmanagement

Potenzialträger haben das Bedürfnis nach Familie und noch mehr, sie möchten berufliche Interessen und Familienleben miteinander kombinieren können. Die Unternehmen möchten und müssen die Potenzialträger in einem engen Markt interessieren und gewinnen. Darüber hinaus müssen sie die vorhandenen Leistungsträger an das Unternehmen binden. Dies muss unter der Berücksichtigung gesellschaftlicher Faktoren durch den Personalbereich gewährleistet werden. Ein Lösungsansatz ist die Implementierung eines familienfreundlichen Personalmanagements, da dieses alle Erfordernisse und Bedürfnisse kombinieren und so zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten führen kann.

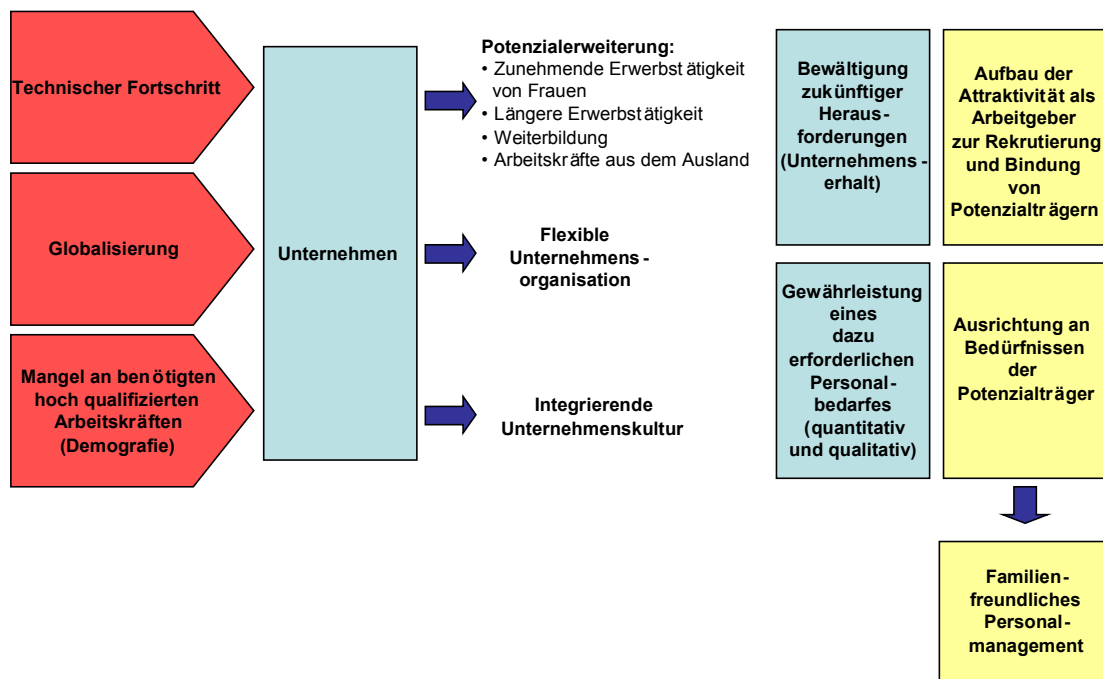


Abb. 12: Ableitung des Familienfreundlichen Personalmanagements aus den Anforderungen an das Unternehmen; eigene Darstellung

Ausgangsthese:

1. Die demographische Entwicklung macht bewirkt, dass Potenzialträger als wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg knapp werden. Das belegt die Prognose der sinkenden Hochschulabsolventenzahlen und die damit verbundene Anzahl der High Potentials.²⁷
2. Deutschland wird sich wirtschaftlich zu einem Standort entwickeln, der im anspruchsvollen Technologie- und Beratungsbereich seine Position in einer globalisierten Welt behaupten kann. Es entsteht damit ein höherer Bedarf an Potenzialträgern, die in der Lage sind, globale Produktionsprozesse zu managen. Humankapital wird so zum zentralen Produktionsfaktor.
3. Leistungsträger befinden sich aufgrund der beruflichen und familiären Anforderungen in einer permanenten Konfliktsituation, die auch durch geringere Leistung zum Nachteil der Unternehmen ist.

Diese drei kurz formulierten und belegten Thesen haben für die Unternehmen weit reichende Folgen. Die Lösung, die dafür im familienfreundlichen Personalmanagement zu finden ist, wird von vielen Unternehmen noch nicht erkannt. Auch wenn 80 Prozent der deutschen Unternehmen nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft angeben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, beschränken sich konkrete Maßnahmen meist auf flexible Arbeitszeit und Telearbeit.²⁸ Dass das Thema an sich in den Unternehmen keine Bedeutung genießt, belegt die Aussage der gleichen Studie, dass 70 Prozent der Unternehmen der Familienfreundlichkeit keine Priorität beimessen.

²⁷ Baade (2005)

²⁸ Hus (2005)

Insofern sollen die nun folgenden Ansätze sowohl für die Themenstellung sensibilisieren als auch konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

8.1 Dilemmasituation der Unternehmen zwischen unternehmerischen und individuellen Bedürfnissen

Führt man die Veränderungen in den Unternehmen mit den Auswirkungen auf den Einzelnen und der daraus resultierenden Erfordernis zum persönlichen Wertemanagement zusammen, so bleibt zu konstatieren, dass viele Mitarbeiter in einem Konflikt zwischen Beruf und Familie stehen. Dabei geben oftmals auch gerade die Potenzialträger die Trennung zwischen Beruf und Privatleben auf. Sie sind ständig erreichbar, verzichten auf Urlaub (23 Prozent nach der Väter-Umfrage) oder arbeiten mehr als die tarifvertragliche Regelung vorsieht (80 Prozent der befragten Väter und 20 Prozent der Mütter).

Auf der anderen Seite besteht das Bedürfnis, eine Familie zu haben und sich auch um diese zu kümmern. Bei den Vätern drückt sich dies in den Aussagen der Umfragen aus, bei den Müttern unter anderem im Prozentsatz derer, die Erziehungszeiten in Anspruch nehmen.

Unter diesen Rahmenbedingungen müssen zukünftig Unternehmen Potenzialträger rekrutieren und binden. Derzeitig agieren viele Arbeitgeber in diesem Bereich sehr traditionell. Während die Arbeitnehmer die Trennung zwischen Beruf und Privatleben aufgeben, ignorieren die Unternehmen in vielen Fällen die private Seite ihrer Arbeitnehmer völlig. Dies ist vor dem Hintergrund, dass die Familie einen positiven Einfluss auf die berufliche Leis-

tung hat, noch unverständlicher. Dies zeigt auch das Ergebnis der Väter-Umfrage.²⁹

Fragestellung:	
Welchen Einfluss hat das Familienleben auf Ihre berufliche Leistung?	
Einen sehr positiven	24 %
Einen positiven	53 %
Keinen	12 %
Einen negativen	10 %
Einen sehr negativen	1 %

Abb. 13: Einfluss des Familienlebens auf die berufliche Leistung bei Vätern

Um Potenzialträger für das Unternehmen zu gewinnen, wird es notwendig sein, die Bedürfnisse auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit zu berücksichtigen und in das Personalmanagement zu integrieren. Nur wenn die Unternehmen die Trennung zwischen Beruf und Privatleben ebenfalls aufgeben, wird es möglich sein, mit einem positiven Image am Arbeitsmarkt aufzutreten und eine dauerhafte Bindung der Potenzialträger an das Unternehmen zu erreichen. Die Lösung zur Bewältigung zukünftiger unternehmerischer Herausforderungen und demographischer Entwicklungen liegt damit in einem familienfreundlichen Personalmanagement.

8.2 Work Life Balance und familienfreundliche Personalpolitik

Literatur zu diesem Thema findet sich in vielen Versionen.³⁰ Inhalt der Work-Life-Balance ist zunächst, das individuelle Gleich-

²⁹ IGS Organisationsberatung GmbH, Mwonline GmbH, staffadvance GmbH (2005a)

gewicht zwischen Arbeit auf der einen und Freizeit, Lebenszeit auf der anderen Seite zu finden. Dabei wird meistens unterstellt, dass Arbeit negativ und belastend empfunden und die Freizeit als positiv und inhaltsvoll gesehen wird. Kastner führt in diesem Zusammenhang aus, dass es eher darum gehen muss, belastende und erholende Aktivitäten für sich auszustarieren und nicht ausschließlich auf die gegensätzlich dargestellten Bereiche Arbeit und Freizeit zurückzugreifen.³¹

Unabhängig von diesen unterschiedlichen Betrachtungen liegt bei Work-Life-Balance die Vorstellung zugrunde, dass es einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Bereichen (Arbeitszeit – Freizeit, belastende Faktoren – erholende Faktoren) geben muss. Damit dieser Ausgleich vollzogen werden kann, müssen entsprechende Wertvorstellungen bei den einzelnen Menschen vorhanden sein. Dies bedeutet, dass Freizeit einem Menschen etwas „wert“ sein muss, damit er sein Verhalten danach ausrichtet und keine berufliche Aufgabe wählt, die ihn den gesamten Tag über auslastet. Wertvorstellung kann auch mit Bedürfnis gleichgesetzt werden.

Kommen wir zurück auf die Work-Life-Balance und das damit in Beziehung stehende familienfreundliche Personalmanagement. Familienfreundliches Personalmanagement stellt eine akzeptierte und vorteilhafte Rahmenbedingung dar, wenn die Mitarbeiter und besonders die Potenzialträger ein Bedürfnis nach Work-Life-Balance oder nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben. Dieses Bedürfnis haben wir weiter oben abgeleitet. Damit ist das familienfreundliche Personalmanagement auch unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance eine Lösung zur Entschärfung

³⁰ Kastner (2004)

³¹ Ebenda, Seite 3

individueller Konflikte und zur Bewältigung strategischer Herausforderungen für die Unternehmen.

8.3 Familienfreundliche Maßnahmen – das Standardprogramm

8.3.1 Zeitliche Flexibilisierung (Flexible Arbeitszeit)

Mitarbeiter sind für das Unternehmen Ressourcen, die einerseits wertvolles Wissen in sich tragen und für die Leistungserbringung des Unternehmens notwendig und wichtig sind. Andererseits ist Personal ein Kostenfaktor, der besonders dann zum Tragen kommt, wenn die benötigte Kapazität geringer ist als die vorhandene. Die benötigte Kapazität unterliegt meistens Schwankungen. Personalkapazitäten vorzuhalten, auch wenn diese nicht unmittelbar benötigt werden, kostet Geld, das im Rahmen von verschärftem Wettbewerb eingespart werden kann und muss. Auf der anderen Seite gibt es Zeiten, in denen mehr Personal benötigt würde, als vorhanden ist. Teure Überstunden, Mehrarbeit oder Leistungen von Aushilfen und Leasingkräften müssen eingekauft werden.

Die Frage stellt sich, wie das Unternehmen mit dieser Situation umgehen kann. Einerseits wäre es möglich, auf Lager zu produzieren, um in nachfragestärkeren Zeiten auf bereits produzierte Ware zurückgreifen zu können. Diese Variante kostet viel Geld und ist auch nur bei Fertigungsbetrieben möglich. Im Dienstleistungsbereich ist eine „Produktion auf Lager“ ausgeschlossen.

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben deshalb dazu geführt, sich stärker damit zu beschäftigen, wie man Kapazitätsschwankungen vor allem im Jahresverlauf anpassen kann. Flexibilisierung heißt der Oberbegriff für diese Bemühungen.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet – neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten – die Möglichkeit, Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter zu vereinbaren. Der Spielraum, eventuelle private zeitliche Erfordernisse mit betrieblicher Arbeitszeit vereinbaren zu können, ist im Rahmen der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ein wichtiges Ziel, das mit der flexiblen Arbeitszeit erreicht werden kann.

Aber auch unternehmerische Interessen sprechen für flexible Arbeitszeiten. Ein bedeutsamer Aspekt liegt bei vielen Unternehmen darin, dass Internationalisierung, Kundenorientierung, Konkurrenz und Technologisierung permanent zunehmen. Dies hat Auswirkungen auf die Führungskultur, die sich von der Beobachtung von einzelnen Handlungen der Mitarbeiter („Ich als Führungskraft möchte meine Schäfchen aber um mich haben.“) hin zu einer stärkeren Ergebnisorientierung entwickelt. Ein Flexibilisierungsinstrument wie zum Beispiel die flexible Arbeitszeit ist auf diesem Weg sinnvoll. Die Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters wird unterstützt, ermöglicht und eingefordert.

Für die Gestaltung von Modellen zur Arbeitszeit stehen prinzipiell zwei Richtungen zur Verfügung. Einerseits kann zeitorientiert gesteuert werden. Unterstellt, dass die Anwesenheitszeit auch die Arbeitszeit ist – das ist keinesfalls immer der Fall –, wird diese erfasst und gemessen. Zeitorientierte Flexibilisierung bedeutet für viele Unternehmen, dass die Veränderungen auf den Zeiteinsatz ausgerichtet sind. Demgegenüber besteht die Möglichkeit, ergebnisorientierte Regelungen zur Arbeitszeit umzusetzen. Die Resultate der Arbeit zählen bei der Beurteilung der Leistung. Die zeitliche Komponente tritt in den Hintergrund. Während die Zeitorientierung stärker inputorientierter ist, richtet sich Ergebnisorientierung am Output aus. Aus dieser Betrachtung ergibt sich folgende modellhafte Darstellung von möglichen Arbeitszeitregelungen.

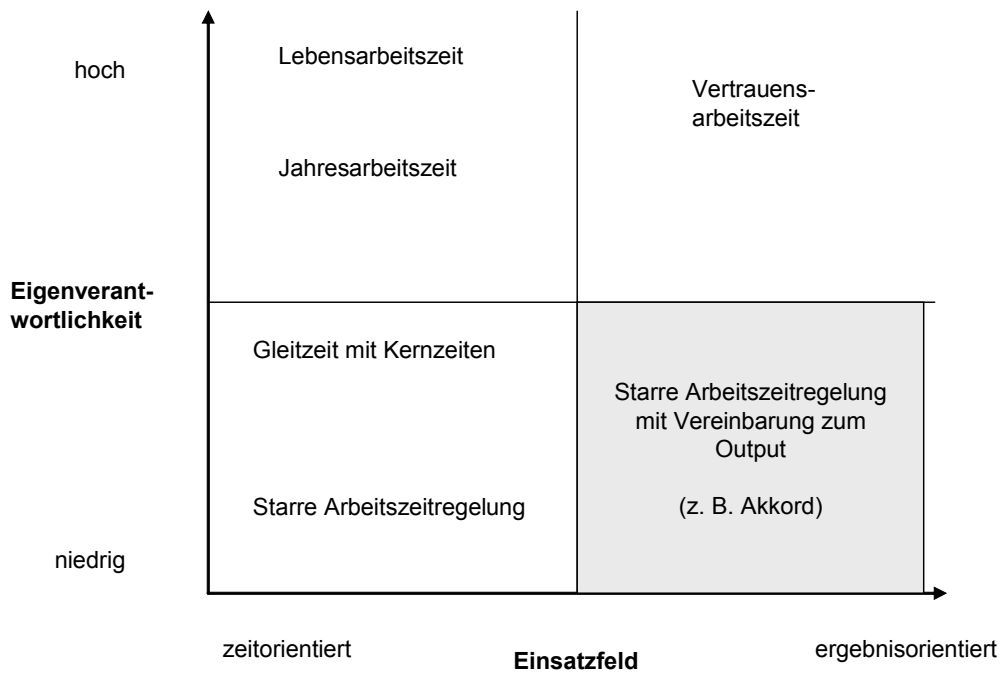


Abb. 14: Systematik von Arbeitszeitregelungen

Flexible Arbeitszeiten sind in vielen Unternehmen Standard, allerdings wird die kulturelle Umsetzung oftmals nur nachlässig unterstützt. De Facto werden viele Modelle nach wie vor wie Gleitzeitregelungen gelebt. Hier kommt es darauf an, dass auch die mit dem Arbeitszeitmodell verfolgte kulturelle Absicht im Unternehmen begleitet, umgesetzt und eingefordert wird.³²

Bei einem familienfreundlichen Personalmanagement kommt der flexiblen Arbeitszeit eine besondere Bedeutung zu. Oftmals ist sie sogar der Einstieg in ein Flexibilisierungsprogramm der Unternehmen und damit in die Schaffung einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte. Wird die flexible Arbeitszeit als solche gelebt, erleichtert sie die Koordination von beruflichen und privaten Verpflichtungen erheblich. Zum Beispiel entfällt der Druck, dass das Kind zu einer gewissen Zeit abgeholt werden muss – und diese Zeit in die sonst übliche Kernarbeitszeit gehört. Abstimmungen zwischen betrieblichen Notwendigkeiten und pri-

³² Siehe auch Schmitz (2000)

vaten Möglichkeiten können von den Mitarbeitern individuell durchgeführt und mit der Führungskraft abgesprochen und vereinbart werden.

Der Weg der familienfreundlichen Personalpolitik funktioniert nur über gelebte Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters. Die flexible Arbeitszeit ist ein Instrument, welches diesen Prozess unterstützt und gleichzeitig sinnvollen Gestaltungsspielraum öffnet.

8.3.2 Örtliche Flexibilisierung (Tearbeit)

Wenn man zeitlich flexibilisieren kann, ist auch die Frage nach örtlicher Flexibilisierung zu stellen. Tearbeit ist die Möglichkeit zur örtlichen Flexibilisierung. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter seine Arbeit nicht nur an seinem Schreibtisch, sondern auch woanders erledigen kann.

Zur Definition: „Tearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“³³

Gerade durch die technischen Entwicklungen der letzten Jahre gibt es nahezu keine Einschränkungen mehr. Ohnehin wird schon überall gearbeitet: im Zug, im Flugzeug, am Flughafen, im Bahnhof, im Auto, usw. Stellt sich die Frage: Warum nicht auch zu Hause?

Unterscheiden kann man folgende Arten der Tearbeit. Einerseits wird die *heimbasierte* von der *mobilen* Tearbeit abgegrenzt. Die eine findet in den privaten Räumen des Arbeitnehmers, die andere

³³ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, u.a. (1998)

unterwegs statt. Darüber hinaus wird die Unterscheidung zwischen der *ausschließlichen* und der *alternierenden* Telearbeit getroffen. Während die ausschließliche Telearbeit keinen Arbeitsplatz an der Betriebsstätte des Arbeitgebers mehr vorsieht, ist die alternierende Telearbeit darauf ausgerichtet, dass ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitszeit im Unternehmen verbracht wird. Ziel der alternierenden Telearbeit ist es, die Kommunikation und die informelle Anbindung an das Betriebsgeschehen zu gewährleisten.

Ziele, die mit Regelungen zur Telearbeit, die über eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat festgeschrieben werden muss, verfolgt werden, liegen oft in der Realisierung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese kann für jeden einfacher umgesetzt werden, wenn er auch die Möglichkeit hat, zu Hause zu arbeiten.

Dabei vernachlässigt diese Argumentation, dass Telearbeit auch eine effiziente Art der Aufgabenerledigung darstellt. Während man im Büro auch die ineffektiven Zeiten „absitzt“, werden bei der Telearbeit vornehmlich die produktiven Zeiten zur Arbeit genutzt. In den anderen Zeiträumen werden eher Dinge erledigt, die nicht die volle Konzentration erfordern (Garten- oder Hausarbeit, Sport, etc.). Damit sind die Arbeitszeiten für den Arbeitgeber mit höherem Output versehen. Andere Argumentationen stellen darauf ab, dass der Arbeitnehmer genauso viel wie vorher arbeitet, nur dass er die jetzt wegfallenden Wegzeiten implizit zu seiner Arbeitszeit rechnet. Außerdem empfinden viele Arbeitnehmer die Möglichkeit zur Telearbeit als eine Art Belohnung, sodass sie für sich daraus eine Verpflichtung ableiten, noch bessere Arbeit zu leisten, wenn ihnen diese Möglichkeit eingeräumt wird.

Damit ist Telearbeit weit mehr als eine Sozialleistung. Sie umfasst betriebswirtschaftliche Aspekte, organisatorische Möglichkeiten und führt im Ergebnis zur Realisierung einer Win-Win-Situation wie auch bei der flexiblen Arbeitszeit.

Die Argumentation gegen die Telearbeit stellt oft darauf ab, dass eine soziale Vereinsamung droht. Die alternierende Telearbeit, d. h. die zu bestimmten Zeiten (z. B. ein Tag pro Woche) vereinbarte Anwesenheit im Betrieb, steuert wirkungsvoll diesem Argument entgegen. Ebenfalls wird gegen die Telearbeit angeführt, dass der Mitarbeiter nicht kontrollierbar ist und deshalb die Arbeit nicht ordnungsgemäß ausführt. Inwieweit dies auf die von uns vordringlich betrachtete Gruppe der Leistungsträger ohnehin zutrifft, sei dahingestellt. Zustimmung muss man diesen Bedenken insoweit, als dass nicht jeder Mitarbeiter für Telearbeit geeignet ist. Der vertrauensvolle Umgang mit der gewährten Freiheit ist eine Voraussetzung. Um zu verhindern, dass jeder Mitarbeiter einen Telearbeitsplatz beanspruchen kann, empfiehlt sich die Regelung, dass sowohl der Mitarbeiter als auch der Arbeitgeber einer Vereinbarung zur Telearbeit im Einzelfall zustimmen müssen.

Als Zielgruppen für diese Maßnahmen kommen gerade auch Mütter oder Väter, die in Elternzeit sind und eine geringe Anzahl von Stunden arbeiten wollen, in Frage. Für Führungskräfte, die sich an bestimmten Tagen konzeptionellen oder strategischen Dingen ungestört widmen möchten, ist die Telearbeit eine gute Lösung. Bei einer hohen Arbeitsstundenzahl ist ebenfalls einsichtig, dass mit diesem Flexibilisierungsinstrument eine geeignete Möglichkeit verbunden ist, betriebliche und private Belange aufeinander abstimmen zu können. Zu denken ist in diesem Zusammenhang auch an Mitarbeiter, die durch Umstrukturierungen und damit verbundene Standortverlagerungen einen weiten Weg zum Arbeitsplatz haben. Mittels Telearbeit können diese ggf. zumindest einen Teil der Tätigkeit auch zu Hause am PC erbringen. Der Vorteil, der sich über die flexible Arbeitszeit hinaus ergibt, ist ein Wegfall der Wegezeiten zur und von der Arbeitsstätte.

Sowohl Ort als auch Zeitgestaltung sind für die Leistungserbringung des Mitarbeiters eines Unternehmens oftmals unwichtig.

Immer in Abstimmung mit Servicezeiten (=Ansprechzeiten für Kunden oder Kollegen) sind die Zeit und der Ort irrelevant. Dies umso mehr, als dass in vielen Fällen Dienstreisen, Urlaubszeiten oder sonstige Gründe, die zu einer Abwesenheit vom Arbeitsplatz führen, ohnehin gelebte Praxis sind.

Im Hinblick auf ein familienfreundliches Personalmanagement kann konstatiert werden, dass die Tlearbeit ein sehr wirkungsvolles Instrument darstellt, Potenzialträger auch zum Beispiel während der Elternzeit an das Unternehmen zu binden. Auch bei anderen schwierig zu regelnden Situationen (z.B. Pflege von Angehörigen, etc.) im häuslichen Umfeld bestehen weit reichende Möglichkeiten.

8.3.3 Teilzeitangebote

Als Teilzeit bezeichnen wir alles, was nicht der vollen tariflichen Arbeitszeit entspricht. Angefangen bei einem halben Tag pro Woche bis zu einer Teilzeit von 90 Prozent fassen wir an dieser Stelle alles unter diesen Begriff. Teilzeitangebote bieten für das Unternehmen Vor- und Nachteile. Zunächst ist der Teilzeit-Arbeitende eine geringere Zeit im Unternehmen anwesend und arbeitet dementsprechend weniger. Aus dieser Situation kann man weder ableiten, dass das Interesse am Betrieb geringer ausfällt, noch dass es negative Auswirkungen auf das Engagement gibt. Teilweise wird sogar entgegengesetzt argumentiert. Die Teilzeitbeschäftigten sind eher bereit, einmal länger zu arbeiten, verbringen oft ihre produktivste Zeit (morgens) im Unternehmen und schaffen mehr, als sie im Vergleich zu einem Vollzeitbeschäftigten leisten müssten. Die Produktivität von Teilzeitlern ist unter Umständen höher.

Koordinationsaufwand entsteht auf der anderen Seite. Die Verfügbarkeit ist eingeschränkt, die Anwesenheit, dann, wenn sie aus betrieblichen Gründen dringend benötigt würde, gerade nicht ge-

geben, die Ansprechbarkeit für Kunden und Kollegen nur zu bestimmten Zeiten möglich.

Eine allgemeingültige Bewertung der Vor- und Nachteile kann es nicht geben. Der Einzelfall zählt. Unabhängig dessen schreibt das Erziehungsgeldgesetz den Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz während der Elternzeit fest. Betriebliche Belange sind allerdings zu berücksichtigen, so dass die konkrete Ausgestaltung des Anspruchs in den Unternehmen geregelt wird.

Bei Teilzeitangeboten ist Kreativität gefragt. Job-Sharing, also das Aufteilen eines Arbeitsplatzes auf zwei Mitarbeiter, ist ebenso möglich, wie eine vier Tage Woche. Die Bereitschaft des Unternehmens, für Lösungen zu sorgen, ist unabdingbare Voraussetzung, damit Teilzeitangebote sinnvoll eingesetzt werden können. Dann aber sind auch sie die Grundlage einer Win-Win-Situation. Sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter können davon profitieren.

Die Einschränkung wird oftmals bei Führungskräften gemacht, die nach Vorstellungen des Unternehmens die volle Zeit zur Verfügung stehen sollten. Doch auch hier bewegt sich etwas: Beispielsweise hat Kraft Foods in Bremen ein Modell von Teilzeitarbeit in Führungspositionen entwickelt. Und solche Einzelbeispiele häufen sich.³⁴ Die Möglichkeit dazu besteht in jedem Falle. Schließlich sind gerade Führungskräfte oft nicht an ihrem Arbeitsplatz. Aufgrund von Besprechungen oder Dienstreisen haben die Mitarbeiter lange gelernt, auch ohne den Chef auszukommen. Ebenso würden sie (und die Führungskräfte der Führungskraft) lernen, dass der Chef nur zu bestimmten Zeiten im Betrieb ist. Alles eine Frage von Absprachen und Koordination.

³⁴ Erler (2005)

Man stelle sich vor, ein Unternehmen beschäftigt ein Ehepaar, wobei beide gut ausgebildet sind. Für beide wird eine Teilzeiteinbarung von vier Tagen pro Woche getroffen. Hintergrund: So kann sich jeder einen Tag um das gemeinsame Kind kümmern. Selbst bei Konkurrenzangeboten ist die Bindung an das Unternehmen enorm hoch. Die Entscheidung würde nicht für einen neuen Job getroffen, denn dies käme der Aufgabe des bisherigen Lebensentwurfes gleich. Besser kann man Mitarbeiter kaum an ein Unternehmen binden.

Auch diese Möglichkeiten werden mit dem steigenden Druck um die Gewinnung und Erhaltung von Potenzialträgern zunehmen und von den Unternehmen stärker genutzt werden. Statistisch gesehen lässt sich in der Praxis bereits eine Zunahme von Teilzeittätigkeiten erkennen. Der Mikrozensus 2005 konstatiert einen Anstieg von 51 Prozent Teilzeitbeschäftigten im Zeitraum zwischen 1991 und 2005. Die Teilzeitquote der abhängig Beschäftigten ist im gleichen Zeitraum von 14 auf 23 Prozent gestiegen. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang der Anstieg der Teilzeit bei Männern. Während 8 Prozent der Teilzeitbeschäftigten im Jahre 1991 Männer waren, lag deren Anteil im Jahre 2005 bei 15 Prozent. Gleichwohl bleibt damit der Anteil der Teilzeiterinnen mit 85 Prozent sehr hoch.³⁵

Die Gründe für die Teilzeittätigkeit liegen bei 73 Prozent der Frauen und immerhin bei 25 Prozent der Männer in persönlichen/familiären Verpflichtungen.³⁶

³⁵ Statistisches Bundesamt (2005)

³⁶ Statistisches Bundesamt (2005), Seite 37

8.3.4 Beratungsangebote

Personalabteilungen haben viele Informationen, die auch für Familien oder Eltern von Interesse sind. Beratungsangebote zu sozialen Fragen, zu gesetzlichen Regelungen oder Unterstützungsmöglichkeiten helfen vielen Eltern und zeigen, dass das Unternehmen dem Thema „Familie“ aufgeschlossen gegenüber steht. Die Beratungsangebote können je nach Situation und Angeboten des Unternehmens ausgedehnt werden. Zu denken ist an Gespräche zu Arbeits- oder Qualifizierungsmöglichkeiten während der Elternzeit, zu Telearbeit oder zu Unterstützungsmöglichkeiten bei der Kinderbetreuung.

Oftmals verfügen Unternehmen auch über Sozialbetreuungen, Betriebsärzte oder vergleichbare Einrichtungen, die als Helfer und Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Dies kann z.B. durch anfängliche Überforderungen nach der Geburt eines Kindes notwendig sein. Untersuchungen haben gezeigt, dass gerade in Deutschland der Übergang zur Elternschaft von Mutter und Vater als belastend empfunden wird. Einerseits sind sehr hohe Erwartungen bei den frischen Eltern vorhanden. Gemeinsame, partnerschaftliche Erziehung, Teilung der Aufgaben und mögliche Berufstätigkeit beider Partner sind die anfänglichen Vorstellungen vom Leben mit Kind. Allerdings stoßen diese Vorstellungen dann auf die Realität, in der es schwer fällt, dieses Rollenverständnis zu leben. Traditionelle Wertvorstellungen in der Gesellschaft (Rabenmutter ist die, die ihr Kind nach einem halben Jahr in die Krippe gibt etc.) und ein daraus resultierendes fehlendes Angebot an Betreuungs- und Vereinbarkeitsmöglichkeiten lassen die egalitären Erwartungen schnell zur Theorie werden. Daraus resultiert wiederum in vielen Fällen eine Krise der Partnerschaft, die Mütter und Väter belastet.

Dazu verschärfen sich die widersprechenden Rollenanforderungen. Einerseits ist im Beruf zumindest auch Egoismus sowie Fle-

xibilität, Mobilität erforderlich, andererseits benötigt das Familienleben Gebundenheit, Selbstlosigkeit und Kompromissbereitschaft. Auch aus diesem Konflikt entstehen in vielen Fällen Orientierungsprobleme für die Partnerschaft.³⁷ Es ist leicht vorstellbar, dass dieser Konflikt Leistungsfähigkeit mindert. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass sich Unternehmen überlegen, Beratungsangebote gerade für diese Phase des Lebens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit zu stellen.

Das Angebot von Beratung ist im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf das Verständnis gesetzlicher Regelungen oder medizinischer Fragestellungen (z.B. im Rahmen der Pflege von Angehörigen) sinnvoll. Solche Stellen haben die Möglichkeit, über ihre Arbeit auch das Thema der Vereinbarkeit im Unternehmen zu enttabuisieren.

8.3.5 Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

Wenn das Unternehmen eine Möglichkeit zur Kinderbetreuung anbietet, ist dies mit einer hohen Signalwirkung nach innen in den Betrieb und nach außen verbunden. Sie unterstützt nicht nur die Eltern sondern kann auch auf spezifische Gegebenheiten des Unternehmens ausgerichtet werden (z.B. Arbeitszeit). Im Übrigen ist sie eine gute Möglichkeit, die Abwanderung von Potenzialträgern (auch weiblichen) in Elternzeit zu verhindern, wenn die Betreuung auch für Kinder unter drei Jahren geregelt ist.

Um zu verdeutlichen, warum gerade die betriebliche Kinderbetreuung sinnvoll ist, lohnt eine quantitative Betrachtung der Möglichkeiten in Deutschland. Um zu einem aussagekräftigen Bild zu gelangen, muss zwischen den neuen und alten Bundesländern unterschieden werden. In den neuen Bundesländern ist gera-

³⁷ Mehr zu diesem Thema siehe Quaiser-Pohl (1999)

de die Versorgung mit Ganztagskindergärten die Regel. 98 Prozent der Kindergärtenplätze beinhalteten nach der Erhebung des Statistischen Bundesamtes vom März 2005 im Jahre 2002 eine Möglichkeit zur Ganztagsbetreuung. In den westlichen Bundesländern lag dieser Anteil bei 24 Prozent. Die Beziehung zwischen den Ganztagskindergartenplätzen und der Zahl der Kindergartenkinder liegt in Westdeutschland bei 21 Prozent (Jahr 2002) und in den neuen Bundesländern bei 103 Prozent. Noch deutlicher wird die Betrachtung, wenn man die Versorgung der unter Dreijährigen betrachtet. In den alten Bundesländern gab es Ende 2002 nur für drei Prozent einen Krippenplatz und nur für fünf Prozent der sechseinhalb- bis elfjährigen Kinder einen Hortplatz. Wenn also jemand arbeiten gehen möchte, dann stehen so gut wie keine staatlichen Rahmenbedingungen zur Kinderbetreuung zur Verfügung.³⁸ Die für die Eltern sicherlich beste Möglichkeit ist der betriebseigene Kindergarten. Reicht die Mitarbeiterzahl und die damit verbundene Anzahl der Kinder für eine solche Maßnahme nicht aus, kann auch mit örtlichen Kindergärten oder Kindertagesstätten kooperiert werden. Ggf. kann eine bestimmte Anzahl von Kindergärtenplätzen „eingekauft“ werden, oder es können auch separate Gruppen in einer Tagesstätte durch das Unternehmen unterhalten werden. Kooperationen mit privaten Elterninitiativen oder freien Trägern sind ebenfalls möglich.

Reizvoll ist auch die Variante, dass sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und netzwerkartig eine Betreuungseinrichtung betreiben. Gerade für mittelständische Unternehmen, die an einem Ort angesiedelt sind, ist dies eine lohnenswerte Überlegung.

Für viele Eltern entsteht auch zur Ferienzeit ein spezieller Bedarf an Betreuung. Hier ist ebenfalls denkbar, dass das Unternehmen

³⁸ Henry-Huthmacher (2005), Seite 4

zumindest für diese Zeiträume Unterstützungsmöglichkeiten anbietet.

In jedem Falle empfehlenswert ist die Vermittlung einer so genannten Notfallbetreuung. Gerade berufstätige Eltern verfügen über ein spezielles Betreuungsprogramm für ihr Kind oder ihre Kinder. Fällt hier die „erste Reihe“ aus, entsteht oft eine Notsituation. Wenn das Unternehmen eine „zweite Reihe“ zur Verfügung stellt, ist den Mitarbeitern und dem Unternehmen (Verminderung von Ausfallzeiten) viel geholfen. Dies gilt auch – neben dem Ausfall von Tagesmüttern oder Großeltern – bei Krankheit eines, vielleicht an diesem Tag, betreuenden Elternteils. Neben professionellen Organisationen, die hier Unterstützungen bereitstellen, ist es auch möglich, in Elternzeit befindliche Mütter oder Väter zu integrieren. Dies kann zum Beispiel durch das Angebot von Räumlichkeiten im Unternehmen für Krabbelgruppen geschehen. Oftmals herrscht gerade hieran ein Mangel. Kommen in Elternzeit oder Teilzeit befindliche Mütter oder Väter zu diesem Zwecke ins Unternehmen, können Kontakte aufrechterhalten und die Bindung gestärkt werden – bei zu vernachlässigenden Kosten.

Den Varianten im Rahmen der Betreuung sind keine Grenzen gesetzt. In jedem Fall wird dem Mitarbeiter damit aufgezeigt, dass er mit seinen privaten Problemstellungen auch vom Unternehmen Unterstützung erfährt und nicht alleine gelassen wird. Dies ist im Übrigen auch eine Erwartung von befragten Paaren, die zu 90 Prozent angeben, sich zu wünschen, dass Arbeitgeber und Unternehmen sich für eine gute Kinderbetreuung engagieren.³⁹ Ist keine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung realisierbar, dann ist es zumindest steuerlich sinnvoll, die Kinderbetreuungskosten an-

³⁹ Henry-Huthmacher (2005), Seite 12

derer Einrichtungen zu übernehmen. Dies ist wesentlich attraktiver als eine Gehaltserhöhung für Mitarbeiter.⁴⁰

8.4 Integration der Familie in Personalentwicklungsschritte

Nicht nur das Interesse des Unternehmens ist für eine systematische Personalentwicklung von Bedeutung. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wägen zwischen möglichen Entwicklungsschritten und privaten Belangen ab. Die familiäre Situation muss folglich in PE-Programme und Instrumente integriert werden. Im Mitarbeitergespräch sollte obligatorisch auch die Familiensituation thematisiert und besprochen werden. Zum Beispiel muss man das Alter der Kinder bei Entwicklungsplanungen berücksichtigen, damit das Angebot zur Entsendung ins Ausland nicht drei Wochen nach der Einschulung eines Kindes erfolgt.

Die Notwendigkeit, sich in der Personalarbeit nach diesen Dingen auszurichten, ergibt sich aus der oben beschriebenen Entwicklung und darf nicht länger als „Sozialleistung“ betrachtet werden. Jedes Unternehmen muss im Hinblick auf die eigene Situation und die vorhandenen Instrumente überprüfen und ausprobieren, wo die Integration sinnvoll ist.

Exkurs: Demographie: Strategische Herausforderung für die Personalentwicklung

Die demographische Entwicklung wird dramatische Folgen für die Personalentwicklung mit sich bringen. Die Gesellschaft altert

⁴⁰ Zu den Kosten und Möglichkeiten der Kinderbetreuung siehe auch: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (2005)

und mit ihr die Belegschaften und damit die internen Kunden der Weiterbildungsabteilungen. Zwei Gesichtspunkte spielen für die Weiterbildung eine entscheidende Rolle.

Einerseits ist die familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens ein Erfolgsfaktor und ein Weg, den Entwicklungen entgegen zu wirken. Sie bietet unterschiedliche Chancen:

- Flexibilisierung durch Schaffung von Win-Win-Situationen zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Implementierung von Wertvorstellungen im Unternehmen (z. B. Leitbild etc.),
- Vorteile bei der Mitarbeitergewinnung,
- Mitarbeiterbindung,
- Kostenoptimierung: Familienfreundliche Personalpolitik ist mit weniger Kosten verbunden als Personalrekrutierung, Einarbeitung und Know-How-Verlust durch Fluktuation.⁴¹

Der zweite Aspekt bezieht sich auf alternde Belegschaften. Einerseits müssen fachliche Qualifizierungen verstärkt angeboten werden, damit auch die älteren Mitarbeiter die Chance erhalten, an neuen Entwicklungen teilhaben zu können. Damit wird der Entwicklung, dass Wissen schnell veraltet, entgegengewirkt. Andererseits stellt sich die Frage, wie ältere Führungskräfte „in Sachen Verhalten und Führung“ geschult werden sollten.

Für viele Weiterbildungsmanager stellt sich mit diesen Entwicklungen die Aufgabe, auf der einen Seite Familienfreundlichkeit in die Weiterbildung und andererseits die Orientierung auf ältere Mitarbeiter als interne Kunden in die Personalentwicklung zu integrieren.

⁴¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003)

In diesem Feld stehen die entsprechenden Bereiche vor strategischen Aufgabenstellungen. Immer mehr Manager machen sich Gedanken, wie sie den zukünftigen Herausforderungen der Personalarbeit Rechnung tragen können. Weiterbildungsmanager können sich auf diesem Feld positionieren und die strategische Ausrichtung des Unternehmens aktiv beeinflussen, indem sie aktiv die beiden Felder bearbeiten, Konzeptionen zu den spezifischen Herausforderungen entwickeln und konkrete Maßnahmen in die Wege leiten.

Ältere Mitarbeiter und Führungskräfte als wachsende Kundengruppe für die Weiterbildung

Mit erfahrenen Mitarbeitern entsteht neben der technischen Weiterbildung auch für die verhaltensbezogene Fortbildung Veränderungsbedarf. Einsteigerseminare oder auf Führungstechniken basierende Weiterbildung kann zukünftig nur noch neuen Führungskräften angeboten werden. Wie soll sich ein Weiterbildungsbereich glaubhaft darstellen, wenn er Führungskräften, die 20 Jahre Führungsverantwortung tragen, anbietet, sich mit dem Unterschied zwischen kooperativer und autoritärer Führung auseinander zu setzen?

Eine zukünftig wieder ältere Belegschaft besitzt eine große Stärke: Erfahrung! Die Erfahrung und der gemeinsame Austausch müssen zum zentralen Punkt in Entwicklungsmaßnahmen, sowohl bei Führung als auch bei anderen verhaltensbezogenen Seminaren, werden. Sie muss an die Oberfläche und für andere nutzbar werden. Veranstaltungsdesigns müssen für die genannte Zielgruppe praxisnah und fallbezogen sein. Rollenspiele oder Planspiele sind für diese Kunden die falschen Instrumentarien. Erfahrungen aus der Führungspraxis müssen miteinander diskutiert, für aktuell bestehende Fragestellungen Lösungen erarbeitet und der Prozess zwischen den Teilnehmern moderiert werden. Lernen

voneinander statt frontaler Schulung führt zu einer in weiten Teilen neu auszurichtenden Qualifizierung.

Die demographische Entwicklung wird in den Unternehmen Konsequenzen für den Weiterbildungsbereich haben. Erfahrungsorientierte Workshops mit Praxisorientierung und konkreter Hilfestellung werden gegenüber klassischen Schulungen ausgebaut werden.⁴²

8.5 Integration der Familie in Weiterbildungsmaßnahmen

Im Hinblick auf eine Umsetzung von familienfreundlicher Personalpolitik ergeben sich Konsequenzen auf das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen.

Die IGS-Studie unter Vätern bringt den inneren Konflikt deutlich zum Ausdruck. Die Folge ist eine verminderte Leistungsfähigkeit. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die Weiterbildung und Personalentwicklung Unterstützungsmaßnahmen zur Klärung dieser persönlichen Konflikte anbieten müssen. Seminare zum Thema „Was ist mir wichtig und wie kann ich einen Einklang zwischen Karriere und Familie erreichen?“ gehören vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen in das Qualifizierungsprogramm.

Dabei geht es darum, Führungskräfte und Mitarbeiter zu unterstützen, ihre Wertvorstellungen zu erarbeiten und sich Klarheit darüber zu verschaffen. Die Folge ist ein geklärter (nicht aufgehobener) Konflikt, der Leistungspotenziale hebt.

Möglich ist in diesem Zusammenhang auch, die Partnerinnen und Partner in Seminare einzubeziehen. Gegenseitiges Verständnis

⁴² Siehe hierzu auch Meiß, Schmitz, Thönneßen (2005)

wird zum Ziel der Weiterbildungsmaßnahme. Das führt nicht nur zu einer verstärkten Bindung an das Unternehmen durch Identifikation (auch der Partner), sondern auch zu geringeren Konflikten. Die berufliche Situation eines Familienangehörigen wird transparent und die Anforderungen durch die Familie können aktiv bearbeitet werden. Darüber hinaus erkennt der Mitarbeiter, dass sich das Unternehmen auch für seine private Situation interessiert.

Entwickelt man diesen Gedanken weiter, ist auch eine Einbeziehung der Kinder in Weiterbildungsmaßnahmen denkbar. Vater-Kind-Seminare, in denen die Väter etwas über die Kinder und die Kinder etwas über das berufliche Umfeld der Väter lernen, tragen zu einer positiven familiären Situation bei. Selbstverständlich ist dies ebenso für Mitarbeiterinnen und Kinder denkbar oder für die gesamte Familie. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass das Unternehmen erkennt, dass die Zielgruppe von Personalentwicklung und Weiterbildung neu überdacht werden muss und nicht lediglich auf die Mitarbeiter beschränkt sein sollte. Ansätze, die auf die gesamte Weiterbildung angewendet werden müssen, finden sich teilweise bei kulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte oder bei Vorruhestandsseminaren. Es ist erforderlich, die hier gesammelten Erfahrungen auf andere Seminare auszudehnen.

Neben Seminaren ist Coaching zur Unterstützung beruflicher Entwicklungen in den meisten Unternehmen ein probates Instrument. Es ist für ein Unternehmen überlegenswert, ob es diese Art der Unterstützung auch bei familiären Problemstellungen anbietet. Wenn man bedenkt, wie die persönlichen und gesundheitlichen Situationen von Mitarbeitern aussehen, die sich in familiären Krisen befinden, ist es auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, zur Konfliktklärung beizutragen. Diese kann einerseits der Unterstützung von Mitarbeitern dienen, andererseits aber durchaus auch auf die Familie ausgedehnt werden.

8.6 Integration der Beschäftigten in Elternzeit

Die Elternzeit ist im Hinblick auf die Karriere oftmals ein Killerkriterium. Wer drei oder mehr Jahre aus dem Beruf ausgestiegen ist, hat es schwer, sich den aktuellen Anforderungen zu stellen. Entwicklungen müssen aufgeholt und Wissen aktualisiert werden. Aus diesem Grunde sollten Unternehmen die Chance nutzen, Kosten der Wiedereingliederung zu sparen und gleichzeitig den Mitarbeitern in Elternzeit die Gelegenheit geben, den Anschluss an Arbeit und Unternehmen zu halten. Hierzu ist Telearbeit ein Mittel. Aber auch spezielle Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter in Elternzeit gewährleisten die Aktualität des Wissens. Die Zusendung einer Mitarbeiterzeitschrift oder das Kontakthalten durch die Abteilung gehören ebenfalls zu den Maßnahmen, die ohne viel Aufwand eine hohe Wirkung erzielen.

Zu den Maßnahmen für Beschäftigte in Elternzeit kann auch das Angebot gehören, zu kurzzeitigen Arbeitseinsätzen (Vertretungen für Urlaub oder Krankheit, etc.) in den Betrieb zu kommen. Ist eine betriebliche Kinderbetreuung gewährleistet, ist es umso leichter, diese Angebote auch wahrzunehmen.

Für die Unternehmen liegt in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Elternzeit gehen, ein großes Potenzial, Fach- und Führungskräfte dem Unternehmen zu erhalten. Denn nach wie vor schränken gerade die Frauen die Erwerbstätigkeit nach der Familiengründung erheblich ein. Dies belegt der Mikrozensus 2005.⁴³ Während Frauen ohne Kinder ihre höchste Erwerbstätigenquote im Alter von 36 Jahren mit 87 Prozent erreichen, ist bei den Müttern erst im Alter von 46 Jahren die höchste Quote mit 74 Prozent festzustellen.

⁴³ Statistisches Bundesamt (2005)

8.7 Sonstige Möglichkeiten

Der Kreativität zu weiteren Maßnahmen sind keine Grenzen gesetzt. Unterstützungen im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen, also z.B. die Wäscherei im Betriebsgebäude, über Notfallkredite bis hin zur Mitnahmemöglichkeit des Kantinenessens.⁴⁴ Wichtig sind der Wille und die Signalwirkung des Unternehmens, sich mit der familiären Situation der Familie auseinander zu setzen. Ist dies der Fall, dann kommen die Ideen über wirkungsvolle und auf das Unternehmen bezogene Maßnahmen von alleine.

8.8 Familienfreundlichkeit in der Personalbetreuung

8.8.1 Familiäre Faktoren in der Personalplanung

Die familiäre Situation der Mitarbeiter findet oft nur rudimentär Berücksichtigung in der Personalplanung. Unterschiedliche Ansätze und Überlegungen finden sich dazu in Unternehmen. Einerseits wird über das Alter von Mitarbeiterinnen das „Ausfallrisiko Schwangerschaft“ ermittelt, andererseits werden Ausfälle im Rahmen der natürlichen Fluktuation durch Elternzeit analysiert.

Die familiäre Situation kann aber auch unter anderen Gesichtspunkten in die Personalplanung einfließen. Betrachtet man zum Beispiel die Anzahl der Kinder der Mitarbeiter, unter Umständen in Altersklassen aufgeteilt, können wichtige Informationen für Kinderbetreuungsmaßnahmen gewonnen werden. Weiterhin kann man Bedarfe für Personalentwicklung aus der Anzahl derjenigen

⁴⁴ Braun (2005)

ableiten, die in Elternzeit gehen. Für die Qualifizierung während der Elternzeit sind solche Angaben wichtig. Auf diesem Wege lassen sich für jede familienfreundliche Maßnahme Daten gewinnen, die damit als Grundlage für personalplanerische Aktivitäten dienen können.

Auf der anderen Seite sollte auch das Alter der Kinder zum Beispiel für die Planung von Auslandsentsendungen oder Weiterentwicklungen berücksichtigt werden. Dies hat nicht nur einen Personalentwicklungsgesichtspunkt. Auch für die planerische Fragestellung, wann welcher Potenzialträger für eventuelle andere Aufgaben zur Verfügung steht, sind diese Faktoren interessant. Kurzum geht es an dieser Stelle darum, deutlich zu machen, dass das private Umfeld für eine qualitativ hochwertige Personalplanung wichtige Daten liefert, die nicht ignoriert werden sollten. Die Relevanz für familienfreundliche Maßnahmen ist hoch.

8.8.2 Einbindung der Familie in die Personalauswahl

Berufliche Tätigkeiten stellen unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter. Durch ein hohes Arbeitspensum, durch viele Dienstreisen, wechselnde Einsatzorte oder sonstige tätigkeitsbezogene Rahmenbedingungen kann die Familie einer hohen Belastung ausgesetzt sein. Unternehmen nehmen diese Auswirkungen in der Regel nicht zur Kenntnis. Höchstens die Frage, wie der Lebenspartner zum Job stehe, wenn häufig Abendtermine anfallen, kommt im Vorstellungsgespräch vor. Dies ist ein Beleg dafür, dass viele Unternehmen die Familie als Einflussfaktor nicht wahrnehmen.

Gerade bei Fach- und Führungskräften findet meist nicht nur ein Gespräch statt. Deshalb bietet es sich an, den Lebenspartner oder die Lebenspartnerin zu einem Gespräch hinzu zu bitten. Dies eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen und über offene Punkte und Fragen der Familie zu diskutieren.

Offener und ehrlicher Umgang von Anfang an stärkt jede Beziehung und zeigt Vertrauen. Darüber hinaus signalisiert das Unternehmen die Bedeutung, die es auch der Familie und der Partnerschaft entgegenbringt. Einbeziehung statt Ausgrenzung ist auch bei der Personalauswahl ein zielführendes Vorgehen.

Familie als Auswahlkriterium

Aus vielen Inhalten des Lebenslaufes werden Eigenschaften eines Bewerbers gelesen. Beispielsweise wird das außeruniversitäre Engagement oder die Führungsfunktionen in Vereinen oder vergleichbaren Institutionen einbezogen.

Aus dem Vorhandensein einer Familie wird seltener auf Eigenschaften, die der Bewerber oder die Bewerberin mitbringt, geschlossen. Dabei erfordert das familiäre Zusammenleben durchaus Persönlichkeitseigenschaften, die auch für das berufliche Umfeld von Vorteil sind. Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Führungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Organisationsvermögen und Flexibilität sind nur einige Eigenschaften, die durch ein familiäres Umfeld gefördert werden.

Vor diesem Hintergrund kann eine vorhandene Familie ein sinnvolles Auswahlkriterium für neue Bewerber sein.

8.8.3 Familienfreundliche Entgeltgestaltung

In die Entgeltgestaltung können familienfreundliche Aspekte einfließen. Bevor mögliche Bestandteile der Entlohnung familienfreundlich gestaltet werden, muss das Unternehmen eine Grundsatzentscheidung treffen. Die Festlegung von Zulagen für Kinder, für Heirat oder eine Geburtsbeihilfe erfüllen für den Mitarbeiter eine angenehme Zusatzleistung. Effekte, wie die Bindung an das Unternehmen, eine Imagewirkung nach außen, zusätzliche

Motivation oder auch nur das Signal, dass die familiäre Situation gewürdigt wird, bleiben meistens aus.

Das Unternehmen sollte also darüber nachdenken, ob es nicht sinnvoller ist, diese Bestandteile in eine betriebliche unterstützte Kinderbetreuung oder vergleichbare Aktivitäten zu investieren. Der Nutzen kann für alle Beteiligten weitaus höher sein, als die Zahlung von einzelnen Vergütungsbestandteilen. Nichtsdestotrotz sollen im Folgenden Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie familienfreundliche Komponenten in der Entgeltgestaltung Berücksichtigung finden können.

Kinderzulage

Leben unterhaltsberechtigter Kinder im Haushalt oder besteht Sorgerecht, dann kann der Arbeitgeber eine monatliche Zulage zum Entgelt für diese zahlen. Unter einer Kinderzulage versteht man ein zusätzliches Kindergeld seitens des Arbeitgebers. Eine konkrete Ausgestaltung kann über mehrere Regelungen festgelegt werden.

Die Zahlung der Zulage kann bis zum 18. Lebensjahr erfolgen. Darüber hinaus ist es möglich, bis zum 25. Lebensjahr zu zahlen, wenn sich das Kind in Schul- oder Berufsausbildung befindet. Besonders aner kennenswert ist eine unbegrenzte Zahlung, wenn das Kind infolge geistiger oder körperlicher Gebrechen erwerbsunfähig ist. Die Höhe der gezahlten Zulage ist dabei vom Arbeitgeber abhängig. Zu bedenken ist, dass Aufwände in der Verwaltung entstehen, sodass eine gewisse Höhe der Zulage bestehen muss, damit diese höher ist als die Kosten der Verwaltung.

Heiratsbeihilfe

Nicht wiederkehrend sondern (grundsätzlich) einmalig kann der Arbeitgeber ein Hochzeitsgeschenk in Form der Heiratsbeihilfe

zahlen. Die Höhe kann in Abhängigkeit zur Betriebszugehörigkeit festgelegt werden.

Geburtsbeihilfe

Ebenso wie bei der Heiratsbeihilfe, kann auch die Geburt von Kindern durch das Unternehmen mittels einer einmaligen Zahlung anerkannt werden. Eine Abhängigkeit der Höhe von der Betriebszugehörigkeit ist möglich. Bei der Geburtsbeihilfe sind steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Unter Umständen ist eine steuerfreie Auszahlung bis zu einem gewissen Betrag möglich.

Unterstützungsbeihilfe im Falle unverschuldeter Not

Gerät ein Mitarbeiter und dessen Familie unverschuldet in Not, kann über so genannte Unterstützungsfonds Hilfe gewährt werden. In welchen Fällen und unter welchen Voraussetzungen dies geschehen soll, kann das Unternehmen dabei frei festlegen.

Betriebliche Hinterbliebenenversorgung

Die persönliche Situation in Form von Familie und Kindern kann auch dadurch gewürdigt werden, dass für das Ableben des Arbeitnehmers während der Dauer der Betriebszugehörigkeit eine Hinterbliebenenversorgung gewährt wird. Hierzu stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Seien es Gruppenversicherungen für die Arbeitnehmer oder eine betriebseigene Sterbekasse, in die geringe Beiträge eingezahlt werden, oder andere Möglichkeiten der betrieblichen Hinterbliebenenversorgung in Abhängigkeit von Unterhaltsverpflichtungen.

Unternehmen müssen im Rahmen der Personalstrategie erörtern, wie hoch der Nutzen solcher Maßnahmen ist und welche Kosten damit verbunden sind. Während unter Umständen eine Geburts-

beihilfe bei einem kleineren Unternehmen in ländlicher Umgebung eine hohe Wirkung erzielen kann, ist dies bei einem weltweit operierenden Großunternehmen vielleicht nicht der Fall. Hier ließe sich das Geld wohlmöglich besser in eine Unterstützung von Kinderbetreuungseinrichtungen investieren.

8.8.4 Rolle der Familie im Mitarbeitergespräch

Das Beurteilungs- oder Mitarbeitergespräch ist oftmals die Basis für weitere Karriereplanungen. Die Fragen nach den Entwicklungszielen und zu absolvierenden Personalentwicklungsmaßnahmen schließen sich oft an eine Beurteilung an.

In diese Planungen sollte von Seiten der Führungskraft unbedingt die familiäre Situation des Mitarbeiters einbezogen werden. Das private Umfeld ist eine entscheidende Größe bei der Planung der Karriere. Viele Mitarbeiter haben bereits Weiterentwicklungsmöglichkeiten abgelehnt, weil die familiären Rahmenbedingungen nicht zu den Karriereschritten passten. In aller Regel entsteht aus diesen Ablehnungen dem Unternehmen ein Schaden, da die optimale Kandidatin bzw. der optimale Kandidat für die Besetzung einer Position nicht zur Verfügung steht.

Diese entstehenden Opportunitätskosten können vermieden werden, indem das Unternehmen oder die Führungskraft aktiv die familiäre Situation in die Personalentwicklung der Mitarbeiter einbezieht. Auf diesem Wege können unterschiedliche Bereiche aufeinander abgestimmt werden und der Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter erhöht werden.

8.8.5 Familienfreundliche (Sozial-) Leistungen

Gerade bei familienfreundlicher Personalpolitik ist wesentlich, dass sie aus dem Blickwinkel der Sozialleistung herauskommt.

Sozial bedeutet wohltätig oder gemeinnützig.⁴⁵ Familienfreundliche Leistungen sind aber alles andere als wohltätig. Es geht nicht darum, dass das Unternehmen gemeinnützig gegenüber den Mitarbeitern agiert.

Familienfreundliches Personalmanagement, welches betriebliche Leistungen für Familien aufwendet, schafft eine Win-Win-Situation. In dem Moment, wo beide Seiten, also Arbeitgeber und Arbeitnehmer, von den Maßnahmen profitieren, kann von „sozial“ in dem beschriebenen Wortsinn nicht mehr die Rede sein.

Insofern werden in diesem Kontext die Maßnahmen des Unternehmens als familienfreundliche Leistungen betitelt. Diesen stehen durchaus Leistungen des Mitarbeiters gegenüber.

Folgende Auflistung schafft einen Überblick über weitere mögliche Leistungen des Unternehmens, die familienfreundlich ausgestaltet werden können:

- Vergütungsbestandteile: z. B. Kinderweihnachtsgeld etc.
- Anrechnung von Erziehungszeiten bei einer betrieblichen Altersversorgung
- Nutzung von Gebrauchsgegenständen für private Zwecke
- Private Nutzung des Firmenwagens
- Personalkauf⁴⁶

Zweifelsohne kann diese Aufzählung um weitere Aspekte ergänzt werden. In jedem Falle ist dabei von Bedeutung, dass sich das Unternehmen mit familienfreundlichen Leistungen am Arbeitsmarkt positionieren kann. Das Unternehmen macht damit deutlich, dass die Beziehung zum Mitarbeiter nicht am Werkstor endet, sondern auch menschliche und private Situationen

⁴⁵ Duden (2004)

⁴⁶ Hertie-Stiftung (2001)

interessieren. Die Bindung des Unternehmens an den Mitarbeiter wird damit enger, was umgekehrt auch dazu führt, dass sich der Mitarbeiter mehr an das Unternehmen gebunden fühlt.

8.8.6 Kennzahlen eines familienfreundlichen Personalmanagements

Zur Steuerung eines familienfreundlichen Personalmanagements muss ein Kennzahlensystem entwickelt werden. Nur so können die Erfolge der Maßnahmen überprüft und ein Gespür für die Bedürfnisse der Mitarbeiter ermittelt werden. Dabei sind einerseits statistische Größen förderlich:

- Kinder pro Mitarbeiter
- Alter der Kinder
- Anzahl Alleinerziehende
- Mitarbeiterinnen in Elternzeit
- Mitarbeiter in Elternzeit.

Um die Familienfreundlichkeit des Unternehmens zu steuern, bedarf es aber darüber hinausgehender Daten. Beispielsweise:

- Durchschnittliche Dauer genommener Elternzeit pro Kind/Mitarbeiter
- Frauen in Führungspositionen
- Frauen mit Kind(ern) in Führungspositionen
- Inanspruchnahme von Leistungen: Notfallbetreuung
- Inanspruchnahme von Leistungen: betrieblich unterstützte Kinderbetreuung
- Inanspruchnahme von Leistungen: Teilzeit
- Inanspruchnahme von Leistungen: Flexible Arbeitszeit
- Inanspruchnahme von Leistungen: Telearbeit

Als Indikatoren für das Image des Unternehmens in punkto Familienfreundlichkeit am Arbeitsmarkt:

- Anteil Bewerber mit Kindern
- Anteil Bewerberinnen mit Kindern

bei einer Bezugsgröße der gesamten Bewerber.

Zur Kostenerfassung einerseits oder zur Ermittlung des realisierten Einsparpotenzials können folgende Kennzahlen dienen:

- Krankheitstage pro Mitarbeiter wegen Krankheit Kinder
- Kündigungen nach oder während der Elternzeit: Mitarbeiterinnen
- Kündigungen nach oder während der Elternzeit: Mitarbeiter
- Motivationskennzahl über Befragung oder Krankheitsquote/Fluktuationsquote
- Kündigungen nach oder während Elternzeit x Besetzungskosten

Die Ermittlung von Kennzahlen ist für jedes Unternehmen individuell zu ermitteln. Die Realisierung richtet sich nach der Verfügbarkeit der Daten, nach implementierten Maßnahmen und nach dem Willen der Beteiligten. Ggf. können zusätzliche Größen durch Befragungen der Mitarbeiter gewonnen werden. Die hier vorgestellten Größen sollen Ansatzpunkte liefern, wie ein Unternehmen an das Controlling des Themas herangehen kann.

8.8.7 Rolle der Familie bei der Personalfreisetzung

Bei Maßnahmen zur Personalfreisetzung ist nicht nur die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter betroffen. Die Familie im Hintergrund, die unter Umständen existenziell von der Arbeit des Betroffenen abhängig ist, leidet mit. Die gesamte Familienstruktur gerät möglicherweise in eine Krise.

Es ist empfehlenswert, die Familie in diesem Prozess zu begleiten. Gerade bei langen Betriebszugehörigkeiten oder überraschendem Arbeitsplatzverlust kann das Outplacement um diese Komponente erweitert werden. Die Familie stellt – je nach Phase, in der sie sich befindet – eine enorme Bremswirkung zur Überwindung des Schocks dar. Auf der anderen Seite kann sie auch eine große Motivation sein. Gerade auch für die Imagewirkung ist die Einbeziehung der Familie für das Unternehmen eine gute Investition. Eine „saubere Trennung“ blendet die Familie nicht aus, sondern bindet sie aktiv ein, erläutert auch ihr gegenüber Gründe und erarbeitet gemeinsam Chancen.

Diese Möglichkeit sollte das Unternehmen dem Betroffenen anbieten. Selbstverständlich steht es jedem frei, inwieweit er hier eine Einbeziehung seines privaten Umfeldes vornehmen möchte. Allein das Angebot zeigt aber, dass das Unternehmen sich mit der Situation des Betroffenen auseinandergesetzt hat und eine Hilfestellung anbieten möchte.

8.8.8 Besondere familienbezogene Arbeitnehmerschutzgesetze

Mutterschutzgesetz

Der Schutz der (werdenden) Mutter liegt dem Gesetzgeber am Herzen. Dies drückt sich darin aus, dass es besondere Arbeitsverbote gibt. Eine Mutter darf sechs Wochen vor der Geburt und acht Wochen nach der Geburt, bei Früh- und Mehrlingsgeburten 12 Wochen nach der Geburt nicht arbeiten. Dies ist auch dann der Fall, wenn eine Arbeitnehmerin arbeiten möchte – es herrscht Beschäftigungsverbot.

Schon während der Schwangerschaft gibt es Schutzvorschriften. So sind schwangere Frauen ab dem 1. Tag der Schwangerschaft

sowohl gegen eine ordentliche als auch fristlose Kündigung geschützt.

Auch die maximale, tägliche Arbeitszeit von werdenden Müttern ist auf 8,5 Stunden begrenzt.

Darüber hinaus legt das Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mütter (Mutterschutzgesetz) dezidiert Tätigkeitsverbote fest. Zum Beispiel ist im Paragrafen 3 festgeschrieben, dass werdende Mütter nicht mit schweren körperlichen Arbeiten beschäftigt werden dürfen. Weiterhin herrscht ein Beschäftigungsverbot, wenn die werdende Mutter schädlichen Einwirkungen von gesundheitsgefährdenden Stoffen oder Strahlen, Staub, Gasen, Dämpfen, Hitze, Kälte, Nässe, Erschütterungen oder Lärm ausgesetzt ist. Paragraf 4 ergänzt diese Vorschriften um weitere Beschäftigungsverbote. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass das Arbeitsentgelt weiter zu zahlen ist und in den Zeiten des absoluten Beschäftigungsverbotes vor und nach der Geburt Mutterschaftsgeld durch die Krankenkasse gezahlt wird.

Bundeserziehungsgeldgesetz

Das Bundeserziehungsgeldgesetz regelt im Wesentlichen zwei Oberthemen. Zum einen legt es das Erziehungsgeld, d.h. die Zahlung von staatlichen Unterstützungen bei der Geburt eines Kindes, fest. Zum anderen regelt es den Anspruch auf die Elternzeit. Unabhängig davon, dass Tarifverträge teilweise für Arbeitnehmer günstigere Regelungen vorsehen, wird im Folgenden auf die Regelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes in seiner Fassung von 2004 zur Elternzeit eingegangen.

Wesentlich ist, dass Elternzeit bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes genommen werden kann. Dieser Anspruch besteht auch, wenn mehrere Kinder geboren werden und sich die

Zeiten überschneiden. In diesem Falle richtet sich die Dauer nach dem Alter des jüngsten Kindes.

Es besteht die Möglichkeit in Absprache mit dem Arbeitgeber einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten zeitlich von der restlichen Elternzeit abzukoppeln und bis zum Kindesalter von 8 Jahren zu nehmen. Hintergrund dafür ist, dass die Möglichkeit bestehen soll, ein Jahr Elternzeit zu nehmen, wenn das Kind in die Schule kommt.

Die Elternzeit steht beiden Elternteilen zu. Sie kann auch zwischen diesen aufgeteilt werden.

Eine Teilzeitarbeit ist bis zu 30 Stunden während der Elternzeit zulässig. Teilzeitarbeit bei einem anderen Arbeitgeber oder als Selbstständiger ist zustimmungspflichtig, wobei nur innerhalb von vier Wochen aus dringenden betrieblichen Gründen widersprochen werden kann. Eine Verringerung der Arbeitszeit kann während der Elternzeit unter bestimmten Voraussetzungen (Bun-
deserziehungsgeldgesetz § 15 Absatz 7) zwei Mal beantragt werden. Dies soll zu einer hohen Flexibilität bezüglich des Zeiteinsatzes führen.

Die Elternzeit wird durchaus kontrovers diskutiert. Im Rahmen der rasanten Entwicklungen sowohl im Hinblick auf die Technik als auch bezogen auf die Halbwertszeit des Wissens wird die Elternzeit zunehmend als „Karrierekiller“ empfunden. Dies umso stärker, wenn Männer Elternzeit beanspruchen. Erste Stimmen fordern eine Abschaffung, um vor allem die Frauen nicht aus dem Beruf zu drängen. Andere sehen in skandinavischen Modellen, bei denen die Elternzeit zwischen Mutter und Vater aufgeteilt ist, und der Teil der Zeit verfällt, wenn sie ein Elternteil nicht beansprucht, die bessere Variante.

8.8.9 Betriebsrat und familienfreundliches Personalmanagement

Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Arbeitnehmerinteressen zu vertreten. Aus dieser Verpflichtung ergibt sich, dass ihm in Bezug auf die Implementierung eines familienfreundlichen Personalmanagements eine wichtige Funktion zukommt. Er kann über Vorschlagsrechte und Beratungsfunktionen das Thema im Unternehmen etablieren.

Auf der anderen Seite hat der Betriebsrat natürlich keinen einseitigen Blickwinkel einzunehmen. Das Wohl des Unternehmens ist auch das Wohl der Arbeitnehmer. Insofern wäre eine einseitige Betriebsratspolitik schädlich und kontraproduktiv. Gerade in dem Thema des familienfreundlichen Personalmanagements wird deutlich, dass es um die Realisierung einer Win-Win-Situation geht. Maßnahmen sollen umgesetzt werden, die einerseits die Mitarbeiter in die Lage versetzen, persönliche Konfliktsituationen zu klären, Karriere und Familie vereinbaren zu können oder durch Maßnahmen z.B. der betrieblichen Kinderbetreuung in der Organisation ihres täglichen Lebens unterstützt zu werden. Auf der anderen Seite hilft dies dem Unternehmen, welches sich positiv auf dem Arbeitsmarkt darstellen und so Potenzialträger gewinnen und halten kann.

Der Betriebsrat ist gut beraten, wenn er im familienfreundlichen Personalmanagement ein Zukunftsthema sieht, welches er von seiner Seite – sollte es die Geschäftsleitung nicht tun – in das Unternehmen trägt. Dabei kann er seine Bedeutung steigern, wenn er bei den Maßnahmen nicht auf die Sozialleistung abhebt, sondern auf den gemeinsamen Nenner verweist: Es geht um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – und damit auch um die Arbeitsplätze aller Mitarbeiter und den wirtschaftlichen Erfolg für die Inhaber und Manager.

8.8.10 Familienfreundliche Personalpolitik – ein Organisationsentwicklungsprozess

Über die Personalentwicklung und die Weiterbildung besteht die gute Möglichkeit, durch eine neue Ausrichtung von Teilen des Qualifizierungsprogramms die Organisationsentwicklung in den Unternehmen zu beeinflussen. Eine Signalwirkung entsteht, wenn familiäre Belange in Seminare oder Workshops integriert, Ansprechpartner zur Verfügung stehen oder Beschäftigte in Elternzeit nicht vergessen werden.

Dabei empfiehlt sich, die Implementierung als Prozess zu sehen. Eine systematische Planung und Steuerung ist förderlich. Dabei können mögliche Prozessschritte darin bestehen, alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit familienfreundlichem Personalmanagement stehen, zu sammeln, auszuwerten und eine Entscheidung darüber zu treffen, ob sie Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen bringen. Im nächsten Schritt kann eine Systematisierung in einzelne Bereiche erfolgen (z.B. Entgelt, Personalentwicklung, etc.). Weiterhin könnten alternative Möglichkeiten eruiert, diskutiert und abgewogen werden. Als weiterer Schritt erfolgt ein Beschluss über einzuführende Maßnahmen und Instrumente, sowie eine Planung über die Entwicklung und Einführung. Danach werden die Maßnahmen abgearbeitet und anschließend die Kommunikation der Angebote innerhalb und außerhalb des Unternehmens vorgenommen. Dabei kann der Prozess durch kleinere Aktionen (Tag der Familie mit Informationen, Vortragsveranstaltungen, Informationsveranstaltungen, Kinderfest, Implementierung eines Netzwerkes etc.) begleitet werden. In diesem Bereich kann wirksam gearbeitet werden, ohne dass hohe Kosten auf das Unternehmen zukommen.

8.9 Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen

8.9.1 Kostenblöcke familienunfreundlichen Personalmanagements

Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (so genannte „Prognos-Studie“)⁴⁷ hat vier Kostenblöcke bei einer Personalpolitik, die die familiären Bedürfnisse nicht berücksichtigt, ermittelt: Wiederbeschaffungs- und Fluktuationskosten, Überbrückungskosten für Personal in Elternzeit, Wiedereingliederungskosten für RückkehrerInnen aus Elternzeit, Kosten für Fehlzeiten aufgrund Belastung durch Familie und Beruf.

Eine fehlende Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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, wofür Kosten anfallen.

Ersatzkräfte, die häufig befristet als „Elternzeit-Vertretung“ gewonnen werden, kosten Geld. Dieser Kostenblock ist das Überbrückungsgeld. Fallen die Know-how-Träger vollständig aus, weil sie nach der Elternzeit nicht wieder in das Unternehmen zurückkommen, entstehen Wiederbeschaffungskosten.

Für den Ersatz eines Mitarbeiters in Elternzeit stehen einem Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Einerseits kann auf dem externen Arbeitsmarkt gesucht werden. Befristet oder unbefristet wird ein neuer Mitarbeiter eingestellt. Die zweite Möglichkeit sind interne Kandidaten, die innerhalb des Unter-

⁴⁷ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003)

nehmens rekrutiert werden. Die dritte Variante ist ein Wegfall der Stelle und eine Umverteilung der bestehenden Arbeiten. Ggf. werden Mehrarbeit oder Überstunden geleistet, um vor allem einen kurzen Zeitraum zu überbrücken.

Kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Elternzeit zurück in das Unternehmen, entstehen durch Einarbeitung oder Qualifizierung Wiedereingliederungskosten. Diese sind umso höher, je länger die Zeit außerhalb des Unternehmens angedauert hat. An dieser Stelle ist eine Prognose der Höhe kaum möglich. Abhängig vom Arbeitsplatz und von dem dort benötigten Wissen, fallen die Kosten höchst unterschiedlich aus. Betrachten wir an dieser Stelle unsere Potenzialträger, entstehen allerdings oftmals immense Kosten, die sogar höher als die einer Neueinstellung sein können. Ein Mitarbeiter, der drei Jahre in Elternzeit war und einen Arbeitsplatz besetzt, auf dem das Wissen sehr schnell veraltet, wird einige (bezahlte) Zeit benötigen, sich in die Materie wieder einzuarbeiten und das Wissensdefizit aufzuholen. Wenn dazu Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich sind, entstehen zusätzliche Kosten.

Aufgrund der familiären und beruflichen Belastung entsteht Stress. Mitarbeiter, die unter Stress stehen, haben häufig höhere Ausfallzeiten. Der Anspruch auf Freitage bei Erkrankung des Kindes kostet das Unternehmen zusätzlich. Es entstehen Kosten für Fehlzeiten.

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.

8.9.2 Konfliktkosten

Berücksichtigt man nicht nur diejenigen, die in Elternzeit sind, lassen sich folgende zusätzliche, für jedes Unternehmen individuell zu ermittelnde Kosten ableiten.

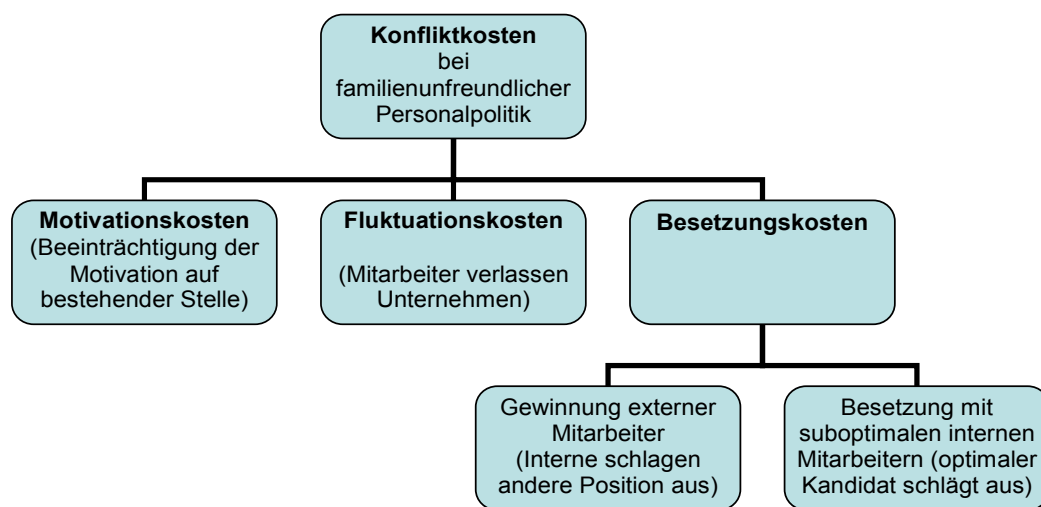


Abb. 15: Konfliktkosten bei familienunfreundlichem Personalmanagement

Die aufgeführten Kostenblöcke bezeichnen Auswirkungen von fehlenden familienpolitischen Instrumenten.

Die Motivationskosten ergeben sich aus einer dauerhaften Konfliktlage. Der Versuch, allen Anforderungen gerecht zu werden, führt zu einem Konflikt, der Leistung mindert. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter hat sich vorgenommen, jeden Tag seine Kinder ins Bett zu bringen. Dies hat er auch mit seiner Partnerin so besprochen, bevor die Kinder geboren waren. Aufgrund seiner jetzigen Tätigkeit kommt er abends immer spät nach Hause, sodass es kaum möglich ist, die Kinder noch wach zu sehen. Was passiert? Die Kinder sind traurig. Die Partnerin ist ärgerlich, weil sich der

Partner nicht an die Abmachungen hält. Der Mitarbeiter steht unter Dauerstress, weil er sich sowohl an Vereinbarungen halten, als auch seine eigenen Ansprüche verwirklichen möchte. Darüber hinaus sollen seine Kinder glücklich und der Arbeitgeber mit seiner Leistung zufrieden sein. In dieser Gemengelage kann keine optimale Leistung entstehen. Der Mitarbeiter verliert einen Teil seiner Leistungsbereitschaft, vielleicht sogar seiner Leistungsfähigkeit, weil er den konkurrierenden Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann. Im schlimmsten Falle ist dieser Konflikt eine Ursache für einen burn-out, der für das Unternehmen sowohl durch Lohnfortzahlung als auch durch die fehlende Arbeitskraft sehr teuer werden kann.

Wenn Mitarbeiter ihre Konsequenzen aus einer fehlenden Vereinbarkeit ziehen und kündigen, entstehen Fluktuationskosten. Diejenigen, die Chancen sehen, etwas zu ändern, sehen ihre Erwartungen und Bedürfnisse in anderen Unternehmen zu geringeren Konfliktkosten erfüllt – zu Lasten des Unternehmens, das diese Mitarbeiter und deren Know-how ersetzen muss. Dabei herrscht oft in Unternehmen die Vorstellung, dass jeder ersetzbar ist. Dies ist auch meistens der Fall, jedoch werden die Kosten außer Acht gelassen. Einerseits entstehen dadurch Investitionskosten, weil ein neuer Mitarbeiter (bezahlte) Zeit benötigt, sich in Vorgänge und Gegebenheiten einzuarbeiten. Andererseits bestehen vielleicht zur Umsetzung nicht mehr die nötigen Netzwerke. Vielleicht können auch Projekte oder Vorhaben nicht mehr realisiert werden, weil Spezialwissen fehlt und damit die Fortführung im Sande verläuft. Im schlimmsten Fall verlässt entscheidendes Wissen das Unternehmen und führt zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber anderen Unternehmen.

Besetzungskosten ergeben sich in zweierlei Hinsicht. Wenn keine interne Kandidatin oder kein Kandidat zur Verfügung stehen, entstehen einerseits Suchkosten auf dem Arbeitsmarkt und Beset-

zungskosten für die Einstellung. Andererseits fallen Opportunitätskosten (= Kosten der entgangenen Gelegenheit) 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. Vor allem die Opportunitätskosten werden meistens nicht weiter betrachtet. Dabei ist die Frage für den Unternehmenserfolg wichtig: Was kostet es, wenn der ideale Kandidat ablehnt und nur ein suboptimaler Kollege die Stelle ausfüllt? Was bedeutet das für den Unternehmenserfolg?

Zusammengenommen werden damit die nach der Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermittelten Kosten um ein Vielfaches höher. Das Fatale für ein Unternehmen ist, dass die hier beschriebenen Kosten in aller Regel nicht ermittelt und durch kein Controlling erfasst werden. Vor diesem Hintergrund haben es Personaler schwer, innerhalb des Unternehmens die Kostenvorteile für ein familienfreundliches Personalmanagement darlegen zu können.⁴⁸

8.9.3 Einsparpotenziale

Der Weg zu den Einsparpotenzialen von familienfreundlichen Maßnahmen führt allerdings nicht nur über die Kosten eines familienunfreundlichen Personalmanagements. Instrumente, die zur Umsetzung einer Familienfreundlichkeit entwickelt und implementiert werden, kosten ebenfalls Geld. Dies ist im Übrigen das meist gebrauchte Argument, um die Einführung solcher Maßnahmen zu verhindern.

⁴⁸ Vgl. Schmitz (2005)

Um die Einsparpotenziale zu errechnen, müssen also die Erträge, die durch eine familienfreundliche Personalpolitik erwirtschaftet werden (= Kosten eines familienunfreundlichen Personalmanagements) um die Kosten der Einführung vermindert werden. Hinzu addiert werden zusätzliche Erträge, die zum Beispiel durch einen Imagegewinn am Arbeitsmarkt und auf dem Absatzmarkt erzielt werden können.

Die Berechnung im Überblick:

Eingesparte Kosten (= Erträge) durch Minderung der

- Wiederbeschaffungskosten ausgeschiedener Mitarbeiter
- Wiedereingliederungskosten
- Überbrückungskosten
- Kosten für Fehlzeiten
- Motivationskosten
- Fluktuationskosten
- Besetzungskosten durch die Gewinnung externer Mitarbeiter, weil interne nicht zur Verfügung stehen
- Besetzungskosten (Opportunitätskosten), weil der optimale Kandidat nicht zur Verfügung steht

Abzüglich der Kosten für die Einführung und Umsetzung der Maßnahmen

Zuzüglich weiterer Erträge durch Imagegewinn auf Arbeitsmarkt und Absatzmarkt

= Ertrag durch familienfreundliches Personalmanagement.

Vieles ist in der Berechnung kritisch. Die Ansätze, für die durch die Maßnahmen eingesparten Kosten, die zusätzlichen Erträge durch den Imagegewinn – wie sollen die aus der Masse der Zahlen im Unternehmen und aus den komplexen Zusammenhängen herausgebildet werden? Nichtsdestotrotz finden sich diese Situa-

tionen in anderen Bereichen des Unternehmens auch, z.B. im Bereich Unternehmenskommunikation. Der Personalbereich muss an dieser Stelle aktiver werden, damit eine Überzeugung der Geschäftsleitung leichter möglich ist. Ggf. müssen Annahmen getroffen werden, die gut begründbar eine Berechnung ermöglichen. Allerdings muss deutlich gesagt werden, dass eine solche Berechnung unternehmensspezifisch erfolgen sollte und generelle Aussagen nur sehr schwer möglich sind.

Es geht an dieser Stelle geht darum, zu sensibilisieren, dass sich familienfreundliches Personalmanagement in nahezu allen Fällen rechnet und dass der Personalbereich sich die Durchsetzung von Maßnahmen bei der Berechnung von Kostenvorteilen erleichtert.

Eine konkrete Hilfestellung liefert ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, den das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag veröffentlicht hat.⁴⁹ Neben Fördermöglichkeiten und Gegenfinanzierungen durch öffentliche Gelder und Elternbeiträge werden auch die Kosteneinflussfaktoren hier speziell für die Kinderbetreuung aufgelistet:

- Regelbetreuungseinrichtung oder Back-up-Einrichtung,
- Einrichtungsgröße,
- Belegungsmuster (feste Zeiten, flexible Zeiten, kurzfristige Mehrnutzung),
- Alter der Kinder,
- Besondere Betreuungsangebote,
- Absoluter Betreuungsschlüssel (Personalausstattung),
- Betreuungsschlüssel nach Qualifikation,

⁴⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (2005)

- Öffnungszeiten,
- Verpflegung,
- Besondere Bildungsangebote,
- Lage,
- Raumgröße,
- Außengelände,
- Bauliche Maßnahmen,
- Ausstattung,
- Trägerschaft.

Modellrechnungen und Beispielkalkulationen erläutern über diese genannten Größen hinaus das Vorgehen bei der speziellen Kostenberechnung für die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

8.10 Volkswirtschaftliche Aspekte eines familienfreundlichen Personalmanagements

Familienfreundliches Personalmanagement hat volkswirtschaftlich positive Wirkungen. In einer Zusammenfassung hat sich Professor Sell mit dem volkswirtschaftlichen Nutzen hier nur der Kinderbetreuung auseinandergesetzt.⁵⁰ Er führt in dem Beitrag unterschiedliche Untersuchungen an und kommt im Kern zu dem Ergebnis, dass sich eine Kosten-Nutzen-Relation von 1 zu 4 ergibt, wenn man die Kinderbetreuung im engeren Sinne bewertet. Dies bedeutet, dass für eine durchschnittliche Investition von 5.200 Euro pro Platz in einer Kindertagesstätte 20.000 Euro Ertrag erwirtschaftet werden. Dies ist einerseits mit der möglichen Berufstätigkeit der Mütter und den damit verbundenen Steuerein-

⁵⁰ Sell (2004)

nahmen für die Kommunen verbunden. Andererseits wird Beschäftigungslosigkeit vermieden und Personal in den Kindertagesstätten beschäftigt.

Insofern hätten die kommunalen Träger allen Grund, in die Kinderbetreuung zu investieren. Eine vergleichbare Rendite lässt sich mit anderen Projekten nur schwer erzielen. Allerdings sind die Kassen leer und die Investitionen können – realistisch betrachtet – entweder nur von den Eltern selbst getätigt oder von den Unternehmen getragen werden. Der Nutzen der Unternehmen liegt unweigerlich in einem Anteil an den volkswirtschaftlich begründeten positiven Zusammenhängen, sodass sich auf diesem Wege der betriebswirtschaftliche Nutzen durch die volkswirtschaftliche Betrachtung erhöht.

Neben dem volkswirtschaftlichen Nutzen der Kinderbetreuung hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durch die Prognos AG untersuchen lassen, welche volkswirtschaftlichen Effekte durch Work-Life-Balance entstehen würden.⁵¹ Zunächst muss man allerdings feststellen, dass der Unterschied zwischen Familienfreundlichem Personalmanagement und Work Life Balance in der Studie nicht deutlich wird. Lediglich die Hinzunahme von Aspekten wie Pflege, was ebenfalls auch ein Thema der Familienfreundlichkeit ist, als auch der Gesundheitsprävention führen zur Unterscheidung. Die Maßnahmen, die im Rahmen der Studie vorgeschlagen und untersucht worden sind, werden in drei Bereiche eingeteilt:

- „Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,

⁵¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b)

- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung,
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen.“⁵²

Die Studie kommt bezogen auf volkswirtschaftliche Entwicklungen zu dem Ergebnis, dass bei Implementierung solcher Maßnahmen der Sozialversicherungssatz im Jahre 2020 um 0,86 Prozent niedriger liegen könnte. Dies ergibt sich daraus, dass die Produktivität bezogen auf alle Beschäftigten in Deutschland um 0,1 Prozent pro Stunde steigen würde und das Wachstum im Jahre 2020 gegenüber der Vergleichsrechnung ohne Work Life Balance Maßnahmen um 1,3 Prozent zunimmt. Dies entspricht einem Betrag von 248 Mrd. Euro. Auf dem Arbeitsmarkt entstehen 220.000 zusätzliche Stellen. Das gesamte Erwerbspersonenpotenzial steigt um 0,7 Prozent, die Geburtenrate auf 1,56. Das im Jahre 2020 realisierte Einsparpotenzial in der gesetzlichen Krankenversicherung beträgt 3 Prozent.

Unabhängig davon, ob man alle Annahmen und Rechnungsmodelle der Studie teilt, eines ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen. Durch die Realisierung von Maßnahmen im Rahmen der Work Life Balance oder des Familienfreundlichen Personalmanagements entstehen positive volkswirtschaftliche Effekte, die sich auch wieder auf das einzelne Unternehmen niederschlagen. Insofern entsteht dadurch für die Betriebe ein Nutzen, ebenso wie dies für den Staat der Fall wäre.

8.11 Handlungsfelder für die Familienpolitik

Im Rahmen der gesellschaftspolitischen Entwicklung kommt der Familienpolitik eine besondere Bedeutung zu. Sie muss den Ver-

⁵² Ebenda, Seite 15

änderungsprozess in der Gesellschaft aktiv begleiten und steuern. Dabei ist auch von dieser Seite auf andere Politikbereiche wie Wirtschafts- oder Steuerpolitik Einfluss zu nehmen.

Die demographische Entwicklung ist für die Familienpolitik eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance. Über die Diskussion des Arbeitskräftepotenzials gerade bezüglich gut qualifizierter Arbeitnehmer hat die Familienpolitik die Möglichkeit, in Unternehmen und Gesellschaft anders zu argumentieren, als sie es in der Vergangenheit getan hat. Familienpolitik ist nicht mehr länger ausschließlich ein soziales Anliegen, sie wird zu einem handfesten wirtschaftlichen Faktor und gewinnt damit in der Diskussion erheblich an Bedeutung. Dafür ist es wichtig, dass die Diskussion neben den sozialen Aspekten auch über die betriebs- und volkswirtschaftlichen Argumente geführt wird. Nur über diesen Weg wird der Zugang zu Unternehmen und wirtschaftlichen Interessenvertretungen gelingen.

Unter diesen Voraussetzungen ist es nötig, dass Rahmenbedingungen, so weit sie in der Macht der öffentlichen Hand liegen, beeinflusst werden. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise daran zu denken, die Kindergärten nicht als Verwahranstalten, sondern als Dienstleister für die Eltern zu etablieren. Dazu gehört die Abschaffung von Kindergartenferien oder die Umsetzung von Kooperationen, um durchgängige Betreuungsmöglichkeiten zu gewährleisten. Es ist daran zu denken, die Kosten für Kindergärten aufzuheben und stattdessen über die Einführung von Studiengebühren nachzudenken. Dieses Modell wird in anderen europäischen Ländern ja bereits seit Jahren erfolgreich praktiziert.

Der Ausbau der Ganztagsbetreuung ist ebenfalls eine (angesichts der finanziellen Möglichkeiten) herausfordernde Aufgabe. In diesem Zusammenhang ist es unbedingt erforderlich, dass die Schulen dazu verpflichtet werden, eine Betreuung innerhalb gewisser Zeiten zu gewährleisten. Zu denken ist hier an die Zeit von 8:00

bis 13:00 Uhr, dies auch, wenn Lehrer krank sind oder Unterricht ausfällt.

Ferner sollte darüber nachgedacht werden, die Betreuungsmöglichkeiten auszubauen und dafür lieber auf Erhöhungen des Kindergeldes zu verzichten. Die Investitionen sind unbestreitbar auch volkswirtschaftlich wesentlich sinnvoller als die Auszahlung des monatlichen Betrages.

Nicht zuletzt können die Rahmenbedingungen auch durch eine massive Entbürokratisierung erheblich vereinfacht werden. Eltern- oder Unternehmensinitiativen, die zur Deckung des Bedarfes zwingend erforderlich sein werden, können dadurch vereinfacht und billiger gestaltet werden. Ein Ansatz wäre auch, darüber zu diskutieren, ob nicht eine Aufteilung der Betreuungsmöglichkeiten darin liegen könnte, dass die öffentliche Hand die frühkindliche Bildung und Betreuung ab drei Jahren und die Unternehmen die Betreuung bis drei Jahren übernehmen. Auf diese Weise könnte eine Sicherheit für beide Seiten und eine bedarfsgerechte Steuerung ermöglicht werden.

Neben den Rahmenbedingungen kommt gerade der Familienpolitik eine große Bedeutung bei der Begleitung des kulturellen Aspektes innerhalb der Gesellschaft zu. Die Wertediskussion, die dringend erforderlich ist, muss geführt werden. Welchen Stellenwert misst die Gesellschaft Kindern zu? Welches Bedürfnis hat Vorrang: Kinderlärm oder Ruhebedürfnis?

Die Bewusstseins-schaffung kann auch dadurch erreicht werden, dass eine Diskussion über das Vereinbarkeitsproblem nicht nur bei Frauen, sondern auch bei Männern geführt wird.

Ein guter Ansatz ist in diesem Zusammenhang die Arbeit über und mit den Unternehmen der Industrie und des Mittelstandes. Welche Bedarfe sind hier gegeben, wo kann der Staat Beratung und die Einführung von Instrumenten fördern? Das Thema kann

darüber hinaus in die Standortvermarktung aufgenommen werden
– Familienfreundlichkeit zeichnet Deutschland aus!

Über den Aspekt der Familienfreundlichkeit hinaus sollte sich die Familienpolitik auch an der Diskussion über längere Erwerbstätigkeiten beteiligen. Schließlich vertritt gerade die Familienpolitik auch die Jugend und die junge Generation. Alles, was an Schulden und Verbindlichkeiten entsteht, wird durch diese Generation zu schultern sein.

Insofern gibt es Handlungsfelder für eine sinn- und wirkungsvolle Familienpolitik in mehr als ausreichendem Maße!

Literaturverzeichnis

- Baade, Daniel (2005): Arbeitsmarkt für Akademiker, VDM Verlag Dr. Müller
- Bilen, Stefanie (2005): Wenn Frauen die Männer ausgrenzen, in Handelsblatt vom 12.08.2005
- Börnecke, Dirk (1998): Handbuch Telearbeit, Publicis MCD Verlag
- Braun, Ludwig Georg (2005): Familienfreundlichkeit als Zukunftsfaktor, in Frankfurter Hefte, 7+8 2005, Seite 49-53
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, u.a. (1998): Telearbeit – Leitfaden für die Praxis
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a): Perspektive für eine nachhaltige Familienpolitik, Ergebnisse des Gutachtens von Prof. Bomsdorf
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b): Work Life Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (2005): Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2000): Frauen leben – Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2004): Männer leben – Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung, Basisbericht 2004

- Döge, Peter/Volz, Rainer (2002): Wollen Frauen den neuen Mann, Konrad-Adenauer-Stiftung, Zukunftsforum Politik, Nr. 47
- Duden (2004): Die deutsche Rechtschreibung
- Eisenführ, Franz/Theuvsen, Ludwig (2004): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Sammlung Poeschel
- Erlar, Gisela (2005): Der lange Weg zum Kulturwandel, in Frankfurter Hefte, 7+8 2005, Seite 46-49
- Gärtner, Markus (2005): Stute aus Wachs statt Coca-Cola, in Handelsblatt, 13.05.2005
- Gutenberg, Erich (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaft, Band 1: Die Produktion, Springer-Verlag
- Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.) (2002): Leise Revolutionen, Herder Verlag
- Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.) (2004): Jedes Kind zählt, Konrad-Adenauer-Stiftung, Zukunftsforum Politik, Nr. 58
- Henry-Huthmacher, Christine (2005): Kinderbetreuung in Deutschland – ein Überblick, Konrad-Adenauer-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 144/2005
- Hertie-Stiftung (2001): Wettbewerbsvorteil familienbewusste Personalpolitik
- Hettlage, Robert (2002): Familienleben heute – Zur Soziologie des Ehe- und Familienmoralismus, in Henry-Huthmacher (Hrsg.), Leise Revolutionen, Herder Verlag
- Hewlett, Sylvia Ann/Luce, Carolyn Buck (2005): Off-Ramps an On-Ramps – Keeping Talented Women on the Road to Success, in Harvard Business Review, 03/2005, Seite 43-54
- Hus, Christoph (2005): Nicht nur für die Firma, sondern fürs Leben, in Handelsblatt vom 19.08.2005

- IGS Organisationsberatung GmbH/MWonline GmbH/staffadvance GmbH (2005a): Väter zwischen Karriere und Familie, Ergebnisse einer Online-Umfrage unter 1.078 Vätern
- IGS Organisationsberatung GmbH, MWonline GmbH, staffadvance GmbH (2005b): Väter zwischen Karriere und Familie – Teil 2: Die Sicht der Mütter, Ergebnisse einer Online-Umfrage unter 377 Müttern
- Kastner, Michael (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance, Asanger Verlag
- Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus (2001): Personalmanagement, Lucius & Lucius Verlag
- Kolb, Meinulf (2002): Personalmanagement, 3. Auflage, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag
- Korte, Werner B./Flüter-Hoffmann, Christiane/Kowitz, Rolf (2000): Report Telearbeit – Wie man sie einführt und als Innovationsmotor nutzt, Symposion Verlag
- Kröhnert, Steffen/van Olst, Nienke/Klingholz, Reiner (o.A.): Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Emanzipation oder Kindergeld?
- Kuntz, Bernhard (2004): Klaus Doppler fordert mehr „Klartext“, in Wirtschaft und Weiterbildung, Oktober 2004
- Kutscher, Jan (Hrsg.) (2000): Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit, Symposion Verlag
- Meiß, Sabine/Schmitz, Marcus/Thönneßen, Johannes (2005): Erfahrung nutzen, in Personal, 10/2005, Seite 30-32
- Quaiser-Pohl, Claudia (1999): Kinderwunsch zu hoch gehängt?, in Die Frau in unserer Zeit, 3/99, Seite 26-31
- Schmitz, Marcus (2000): Arbeitszeitkonto in Eigenverantwortung, in Personalwirtschaft 6/2000, Seite 57-63

- Schmitz, Marcus (2005): Väter im Betrieb – teurer als gedacht, in Personalmagazin 8/2005, Seite 54-55
- Schumann, Jochen (1987): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, fünfte Auflage, Springer-Verlag
- Sell, Stefan (2004): Volkswirtschaftlicher Nutzen der Kinderbetreuung, in Henry-Huthmacher (Hrsg.), Jedes Kind zählt, Konrad-Adenauer-Stiftung, Zukunftsforum Politik, Nr. 58
- Sprenger, Reinhold. K. (2002): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse; Campus Verlag
- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050
- Statistisches Bundesamt (2005): Leben und Arbeiten in Deutschland, Mikrozensus
- Taylor, Frederik W. (1911): The Principles of Scientific Management; Deutsche Übersetzung: Roesler, R.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, 1912
- Werle, Klaus (2005): Die Kinder der Krise, in: Manager Magazin, 04/2005, Seite 114-131
- Wysocki, Monica von (2005): Kooperationen zwischen Unis in Deutschland und China boomen, in Handelsblatt vom 10.06.2005

Der Autor

Marcus Schmitz, geb. 1969, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln, Diplom-Kaufmann, fünf Jahre in den Bereichen Personalentwicklung (Qualifizierung und Personalauswahl) und Personalpolitik (u. a. Projektleiter für die Einführung der flexiblen Arbeitszeit und der Telearbeit, Tätigkeiten in weiteren Bereichen wie z. B. Personalcontrolling und Kostenverrechnung von Leistungen des Personalbereiches) eines internationalen Versicherungskonzerns tätig, seit 2001 Gesellschafter und Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH, Tätigkeiten in Personalentwicklung (verhaltensbezogene Weiterbildung, Führung) und Organisationsentwicklung (Strategie und Veränderungsprozesse) sowie im Bereich Familienfreundliches Personalmanagement, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Köln.



Zukunftsforum Politik

<http://www.kas.de/publikationen/index.html>

Kontakt: publikationen@kas.de

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

gerne schicken wir Ihnen unsere Veröffentlichungen auch zu. Bitte senden Sie Ihre Bestellung an:

Konrad-Adenauer-Stiftung
Referat für Publikationen
Rathausallee 12
53757 Sankt Augustin.

Oder Sie schicken uns ein Fax: 0 22 41/2 46-24 79.

Bis zu drei Exemplare geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Alle Studien – die aktuellen und vergriffenen – können Sie im Internet herunterladen.



Konrad
Adenauer
Stiftung

Zukunftsforum Politik

Broschürenreihe der Konrad-Adenauer-Stiftung zu aktuellen politischen Themen

Nr.	Titel	Bestellte Exemplare
01	Welche Macht den Parteien?	vergriffen
02	Wie viel Bürgerbeteiligung im Parteienstaat?	vergriffen
03	Welche Finanzierung für die Parteien?	vergriffen
04	Welcher Weg für die CDU?	vergriffen
05	Deutsche Außenpolitik für das 21. Jahrhundert	vergriffen
06	Eine Zukunft für die Bundeswehr	vergriffen
07	In die Zukunft investieren. Strategie für einen Neubeginn in der deutsch-polnischen Partnerschaft	vergriffen
08	Mehr Engagement für Afrika – Plädoyer für einen verstärkten deutsch-afrikanischen Dialog Englische Ausgabe: Greater Commitment to Africa – The Case for Enhancing the German-African Dialogue Französische Ausgabe: Plus d'engagement pour l'Afrique – Plaidoyer pour un renforcement du dialogue germano-africain	vergriffen
09	Persönlichkeitsschutz und Stasi-Akten	vergriffen
10	Am Ende der Hoffnung: Die PDS im Westen	
11	Kriegsgefangene – Politische Häftlinge – Rehabilitation	vergriffen
12	Leitlinien einer nachhaltigen Energiepolitik	vergriffen
13	Duales Rundfunksystem und europäisches Recht	vergriffen
14	Peking plus 5 – Frauen 2000: Gleichberechtigung, Entwicklung und Frieden für das 21. Jahrhundert	vergriffen
15	Junge Kultur in Berlin	vergriffen

Bitte bestellen Sie hier:

Konrad-Adenauer-Stiftung
Rathausallee 12
53757 Sankt Augustin
Fax: 0 22 41 / 246-2479
E-Mail: robert.bischoff@kas.de

Absender:

Beachten Sie bitte die Lieferbedingungen:

Bis zu drei Exemplare geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Vergriffene Studien können Sie im Internet (www.kas.de) unter der Rubrik „Publikationen“ herunterladen.

Nr.	Titel	Bestellte Exemplare
16	Die Überwindung der Teilung Deutschlands: Zukunftschancen in historischer Perspektive	Vergriffen
17	Aktuelle Entwicklungen im deutschen Rechtsextremismus	vergriffen
18	Die Entwicklungsländer im Globalisierungsprozeß – Opfer oder Nutznießer?	
19	Bildung der Persönlichkeit	
20	Reform des Föderalismus	vergriffen
21	Der Vertrag von Nizza – Eine kritische Analyse	
22	Integration von Ausländern: Beispiele vor Ort	
23	Zuwanderung und Integration	
24	Aktive Bürger fördern	vergriffen
25	Mythos '68. Zur APO und ihren Folgen	
26	Soziale Marktwirtschaft stärken – Kerncurriculum Ökonomische Bildung	vergriffen
27	Deutschland und der Nahe und Mittlere Osten: Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen	
28	1900 – 2000. „Das Jahrhundert des Kindes“. Verheißungen, Realität, Herausforderungen	vergriffen
29	Afrika in deutschen Medien und Schulbüchern	
30	Aktive Bürger fördern: Beispiele vor Ort	
31	Glossar Biowissenschaften und Bioethik	
32	Die nächste Runde der NATO-Erweiterung: Kriterien und Optionen	vergriffen
33	Rentenreform auf dem Prüfstand	
34	Humane Sterbebegleitung	vergriffen
35	Perspektiven der „Grünen Gentechnik“	

Bitte bestellen Sie hier:

Konrad-Adenauer-Stiftung, Rathausallee 12, 53757 Sankt Augustin

Fax: 0 22 41 / 246-2479

E-Mail: robert.bischoff@kas.de

Absender:

Beachten Sie bitte die Lieferbedingungen:

Bis zu drei Exemplare geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Vergriffene Studien können Sie im Internet (www.kas.de) unter der Rubrik „Publikationen“ herunterladen.

Nr.	Titel	Bestellte Exemplare
-----	-------	---------------------

36	Föderalismus in der Diskussion	
37	Kinder in besten Händen? Bildung von Anfang an	
38	Wahlkampf in den USA	
39	Islamismus und islamistischer Terrorismus im Nahen und Mittleren Osten. Ursachen der Anschläge vom 11. September 2001	
40	PISA und die Folgen: Neue Bildungsdebatte und erste Reformschritte	vergriffen
41	Die Gestaltung der neuen globalen Rahmenbedingungen. Chancen und Risiken der Globalisierung und Anforderungen an die Politik	
42	Die Bedeutung des Euro für Europa und die Weltwirtschaft	vergriffen
43	Was war die Stasi? – Einblicke in das Ministerium für Staatssicherheit der DDR (MfS)	
44	Föderalismusreform: Die deutsche Finanzordnung auf dem Prüfstand	
45	Türkische politische Organisationen in Deutschland	
46	PISA-E und was nun? Bilanz des innerdeutschen Schulvergleichs	
47	Wollen Frauen den neuen Mann?	
48	Die repräsentative Demokratie und die Macht der Medien	
49	Gesundheitspolitik und öffentliche Meinung	
50	Föderalismusreform: Föderalismus in Europa I	
51	Föderalismusreform: Föderalismus in Europa II	
52	Wie wird die Globalisierung heute beurteilt? – Ein Beitrag zu einer „rationaleren“ Diskussion	
53	Deutsche Außenpolitik im 21. Jahrhundert. Arbeitskreis Junger Außenpolitiker	vergriffen
54	Globalisierungsdebatte II: Positionen und Gegenpositionen	
55	Afrika realistisch darstellen: Diskussionen und Alternativen zur gängigen Praxis – Schwerpunkt Schulbücher –	vergriffen

Bitte bestellen Sie hier:

Konrad-Adenauer-Stiftung, Rathausallee 12, 53757 Sankt Augustin

Fax: 0 22 41 / 246-2479

E-Mail: robert.bischoff@kas.de

Absender:

Beachten Sie bitte die Lieferbedingungen:

Bis zu drei Exemplare geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Vergriffene Studien können Sie im Internet (www.kas.de) unter der Rubrik „Publikationen“ herunterladen.

Nr.	Titel	Bestellte Exemplare
-----	-------	---------------------

56	Von TIMSS zu IGLU – Eine Nation wird vermessen	vergriffen
57	Ideen für Berlin: Eine Synopse strategischer Entwicklungsvorschläge	
58	Jedes Kind zählt – Neue Wege der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung	
59	Christ sein in der Politik. Hermann Ehlers heute – anlässlich seines 100. Geburtstags	
60	Zur Krise und Reform der Universität	
61	Föderalismusreform – Vor der Reform ist nach der Reform? Eine erste Bilanz der Arbeit der Bundesstaatskommission	
62	Was die Gesellschaft zusammenhält. Plädoyer für einen modernen Patriotismus	
63	Aufbau oder Abriss Ost? Konzeptionelle Überlegungen zur nachhaltigen Stadtentwicklung in den neuen Ländern	
64	Föderalismus in Europa III	
65	Rechtsextremismus in der Bundesrepublik Deutschland. Auf dem Weg zur „Volksfront“?	
66	Sozialer Bundesstaat	
67	Ein Jahr nach der EU-Osterweiterung: Erste Erfahrungen, Probleme, Aussichten	
68	Möglichkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung strukturschwacher Regionen in Ostdeutschland	
69	Der deutsche Föderalismus im Reformprozess	
70	Wie lange dürfen wir arbeiten? Gesetzliche Altersgrenzen als Verfassungsproblem	
71	Deutsch-russische „Strategische Partnerschaft“: Eine kurzsichtige Strategie oder Handeln im Interesse Europas?	
72	Türkische religiöse und politische Organisationen in Deutschland III	
73	Der „Bachelor“ – Anregungen zur aktuellen Studienreformdebatte	
74	Familienfreundliche Personalpolitik	

Bitte bestellen Sie hier:

Konrad-Adenauer-Stiftung, Rathausallee 12, 53757 Sankt Augustin

Fax: 0 22 41 / 246-2479

E-Mail: robert.bischoff@kas.de

Absender:

Beachten Sie bitte die Lieferbedingungen:

Bis zu drei Exemplare geben wir kostenlos ab. Ab vier Exemplaren berechnen wir eine Schutzgebühr (Bearbeitungs- und Versandkosten) von € 3,00 je Heft. Bei größeren Bestellungen ab 30 Exemplaren gewähren wir einen Rabatt, so dass jedes Heft dann € 2,00 kostet.

Bitte schicken Sie zusammen mit Ihrer Bestellung einen entsprechenden Verrechnungsscheck, Briefmarken oder Geld, erst dann können wir Sie beliefern.

Vergriffene Studien können Sie im Internet (www.kas.de) unter der Rubrik „Publikationen“ herunterladen.