

Standortfaktor Familienfreundlichkeit

Bitte recht freundlich!

Familienfreundlichkeit wird für Unternehmen immer wichtiger. Das sagt Marcus Schmitz, Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH in Köln.

Frage: *Welche strategische Rolle spielt Familienfreundlichkeit heute in deutschen Unternehmen?*

Marcus Schmitz: Diese Frage lässt sich so pauschal nicht beantworten. Es gibt viele und immer mehr Unternehmen die die strategische Bedeutung von Familienfreundlichkeit erkennen. Das sind Unternehmen, die gesellschaftliche Veränderungen aktiv in ihre Personalstrategie integrieren. Ich meine hiermit Unternehmen, die mit familienfreundlichen Rahmenbedingungen das Potenzial von gut qualifizierten Frauen, familiär denkenden Männern und pflegenden Angehörigen wesentlich besser an das Unternehmen binden. Es gibt aber nach wie vor viele Unternehmen, die den Wert nicht erkennen, die Veränderungen in der Gesellschaft verdrängen oder sich davon unabhängig sehen und somit auf Dauer den quantitativen und den qualitativen Bedarf an Fach- und Führungskräften nur schwer werden decken können.

Darüber hinaus möchte ich anmerken, dass es neben der strategischen Rolle vor allem eine operative Rolle in der Führung der Beschäftigten spielen sollte. Nicht personalpolitische Instrumente sorgen für ein familienfreundliches Klima im Unternehmen. Es sind die individuellen Lösungen, die Führungskräfte mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeden Tag neu diskutieren, unter Berücksichtigung betrieblicher Interessen verhandeln und gemeinsam Lösungen finden. Dafür braucht es vor allem eine entsprechende Kultur und Bereitschaft, weniger eine strategische Rolle.

Wie wichtig ist bzw. wird das Thema Familienfreundlichkeit beim Recruiting?

Schmitz: Wenn man allen Umfragen trauen darf, einschließlich unserer eigenen, dann ist es eine der entscheidenden Fragen, die Nachwuchskräfte dem Unternehmen stellen. In unserer aktuellen Umfrage „Jugend und Beruf“ (1.600 Befragte) antworten Schülerinnen und Schüler, Auszubildende und Studierende auf die Frage, was das Arbeitsleben bieten soll, dass Zeit für Familie genauso wichtig ist wie ein hohes Einkommen. Insgesamt rangiert Familienfreundlichkeit auf dem zweiten Platz, hinter der Abwechslung, die das Arbeitsleben bieten soll. Ich bin davon überzeugt, dass die nachfolgende Generation sehr bewusst eigene, persönliche Ziele in Entscheidungen zur Arbeitgeberwahl einfließen lässt. Selbst, wenn es bei der Auswahl des ersten Arbeitgebers noch nicht entscheidend sein sollte, wird der Arbeitgeber gewechselt, wenn Familie eine größere Rolle spielt.

Dieses Thema hat auch – und das unterschätzen viele – mit veränderten Rollenverteilungen in Beziehungen und einem veränderten Heiratsverhalten zu tun. Heute sind Frauen

hervorragend ausgebildet und heiraten egalitär, während früher weniger gut ausgebildete Frauen meistens auf qualifiziertere Männer trafen. Warum dies so war, brauchen wir hier nicht näher zu betrachten. Bei der Beurteilung über die Wichtigkeit von Familienfreundlichkeit kommt es aber heute vielfach zu anderen Entscheidungen, wenn beide berufstätig sind. Frauen wollen nicht ausschließlich Mutter sein, wenn sie lange studiert und sich ausgebildet haben, Männer wollen mehr Familienpflichten übernehmen, damit überhaupt „Familie funktioniert“. Unternehmen, die auf alten Rollenvorstellungen ihre Personalpolitik aufbauen und in der Vergangenheit damit erfolgreich waren, werden es in Zukunft und für die Deckung des notwendigen Personalbedarfs schwer haben.

Manche Unternehmer meinen, Familienfreundlichkeit sei teuer. Was sagen Sie denen?

Schmitz: Kommt darauf an. Betriebswirtschaftlich kann ich den Unternehmen schnell errechnen, dass es nicht der Fall ist. Im Gegenteil: Ein verlorener Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die lange in Elternzeit geht, ist unter Umständen exorbitant teuer, manchmal kaum zu ersetzen. Hier hilft Familienfreundlichkeit.

Auf der anderen Seite: Wenn ein Unternehmen zu viel Personal hat, meint, dass auch in Zukunft qualifiziertes Personal die Unternehmenstüren einrennt, Personal nicht die kritische Größe ist und auch in Zukunft nicht sein wird, warum sollte ich anfangen, diese Unternehmen von Familienfreundlichkeit zu überzeugen?

Die spannende Frage ist hier nicht, was es kostet – es gibt auch viele gute Lösungen für Unternehmen, die gar nicht viel kosten. Die entscheidende Frage ist, ob Unternehmer meinen, dass in Bezug auf Verhalten gegenüber den Beschäftigten und Unternehmenskultur die Erfolgsmuster der Vergangenheit auch den Erfolg für die Zukunft garantieren.

Ganz konkret: Was wären die ersten Schritte für ein Unternehmen, das sich Familienfreundlichkeit auf die Fahne schreiben möchte?

Schmitz: Das allerwichtigste ist: Bedarf ermitteln und nicht losrennen und irgendetwas tun. Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die anfangen, sich über Kinderbetreuung Gedanken zu machen ohne zu wissen, wie viele und wie alt die Kinder der Belegschaft eigentlich sind. Bei manchen Altersstrukturen in Betrieben ist das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege viel drängender.

Als zweites – nach der Bedarfsermittlung – gilt es deutlich zu machen, dass wir über Kulturveränderung reden. Wir brauchen dazu Auseinandersetzung mit dem Thema – teilweise auch über kurze Impulse und kleine stetige Zeichen. Wir müssen Führungskräfte sicher machen in dem Thema und zur Bereitschaft führen, trotz aller anderen Aufgaben sich diesem Thema auch noch zu widmen. Auf der anderen Seite gilt es Beschäftigte zu ermutigen, eigene – teilweise auch als privat angesehene – Themen im Betrieb zu platzieren. Wie dieser Veränderungsprozess erfolgreich ablaufen kann, das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.

Ich habe als Berater gute Erfahrungen damit gemacht, die Führungskräfte das Thema diskutieren zu lassen, Hintergründe zu erläutern und deutlich zu machen, dass es nicht um die Verurteilung von traditionellen Rollenmustern geht. Es geht um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ferner halte ich es für wichtig, danach das Thema im Betrieb zu vermarkten, an die Beschäftigten heranzutragen und dabei deutlich zu machen, dass es nicht darauf ankommt, ein Rundum-sorglos-Paket zu bieten. Nur wenn „Geben“ und „Nehmen“ im Einklang stehen, d.h. persönliche und betriebliche Interessen insgesamt gleich bedeutend zu gewichten, wird das Thema Familienfreundlichkeit in einem Unternehmen erfolgreich sein.

Marcus Schmitz ist seit 2001 Gesellschafter und Geschäftsführer der IGS Organisationsberatung GmbH. Er ist Autor des 2006 erschienenen Fachbuchs „Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie“. Eine Kurzversion dieses Interviews ist in der Ausgabe 1/2013 des Oldenburger Wirtschaftsmagazins veröffentlicht. Weitere Informationen: www.igs-beratung.de