

## **Personaler am Drücker – Umfrage zu Familienfreundlichkeit zeigt Handlungsbedarf**

Eine Studie unter 114 Führungskräften, mit denen jeweils ein eineinhalb stündiges persönliches Interview durchgeführt wurde, belegt, dass Familienfreundlichkeit von Unternehmen ein wichtiges Zukunftsthema ist. Fast 80 % sind der Meinung, dass die Bedeutung von Familienfreundlichkeit in Zukunft (3 bis 5 Jahre) zunehmen wird. Die Bewältigung demografischer Herausforderungen und der Beitrag zum Unternehmenserfolg durch eine familienfreundliche Unternehmenskultur werden dabei als Hauptgründe für die Sinnhaftigkeit genannt. Damit bescheinigen die Führungskräfte einer familienfreundlichen Kultur eine hohe Bedeutung im Rahmen der Zukunftssicherung eines Unternehmens.

Im Auftrag der Vereinigung hessischer Unternehmerverbände (VhU), der Arbeitgeberverbände Hessen Metall und HessenChemie sowie der hessenstiftung – familie hat zukunft hat die IGS Organisationsberatung, Köln die Untersuchung durchgeführt. An dieser Stelle soll der Blick vor allem auf die Bedeutung der Ergebnisse für die Personalbereiche gerichtet werden.

### **Gelebte Familienfreundlichkeit in Unternehmen**

Eine Haupteckdaten vorweg: 94% der befragten Führungskräfte aus 60 Unternehmen aller Größenordnungen bescheinigen, dass familienfreundliche Personalinstrumente vor allem zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (Telearbeit, Home Office) existieren. Lediglich knapp die Hälfte der Befragten wünscht sich weitere Regelungen, vor allem zur betrieblichen oder betrieblich unterstützten Kinderbetreuung. Diese Erkenntnis bedeutet für die Personalbereiche, dass die Aufgabe, familienfreundliche Regelungen in den Unternehmen einzuführen, zum größten Teil erledigt ist.

Dies heißt allerdings noch nicht, dass mit den Instrumenten auch eine familienfreundliche Unternehmenskultur erzielt worden ist. Gerade dieses finden die Führungskräfte verbesserungswürdig. Etwas weniger als die Hälfte stellt fest, dass überhaupt keine Diskussion zu Familienfreundlichkeit im Unternehmen stattfindet. 73 von 114 Befragten sind der Ansicht, dass Familienfreundlichkeit im Unternehmen zu wenig thematisiert wird. Somit obliegt es der einzelnen Führungskraft und ihrem individuellen Werteverständnis, ob die Regelungen von den Beschäftigten tatsächlich genutzt werden können.

Wenn schon eine Diskussion stattfindet, dann überwiegend unter der Überschrift Vereinbarkeit zwischen Kindern und Beruf. Die Frage nach der Pflege von Angehörigen befindet sich nur bei rund einem Viertel der Unternehmen überhaupt in der Diskussion. Dabei haben wir schon im vergangenen Jahr eine Untersuchung vorgelegt, nach der gerade dieses zukünftig immer bedeutsamer werdende Thema, vernachlässigt wird.<sup>1</sup> Hier hat sich auch bereits bestätigt, dass die Vorstellung, Eltern oder Schwiegereltern bedürftigen der Pflege, viel zu kurz greift. Auch Kinder, Partner, andere Verwandte oder Bekannte werden von Berufstätigen gepflegt. Somit werden also wichtige Zukunftsaspekte in der Diskussion völlig vernachlässigt. Dies findet sich noch stärker zum Thema Partnerschaft, wo nur lediglich in gut 10 % der Unterneh-

---

<sup>1</sup> IGS Organisationsberatung GmbH: Online Umfrage „Beruf und Pflege von Angehörigen“ unter 127 Pflegenden

men eine Diskussion stattfindet. Gleichzeitig ist aber gerade das „Intaktsein“ der Partnerschaft von enormer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit eines jeden Einzelnen.

Einen weiteren Punkt möchten wir in diesem Kontext noch ansprechen: Das Verhalten der Unternehmensleitung. Fast ein Drittel der Unternehmensleitungen äußern sich zu Familienfreundlichkeit des Unternehmens in keinsten Weise! Während also die Führungskräfte, wie oben dargelegt, hier ein zentrales Zukunftsthema sowohl hinsichtlich der Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungskräften (demografische Herausforderung) als auch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg sehen, scheint dies in vielen Unternehmensleitungen kein Thema zu sein.

### **Bedeutung der Ergebnisse für den Personalbereich**

Während wir einerseits festhalten können, dass die Einführung von Personalinstrumenten überwiegend vollzogen ist, müssen wir andererseits konstatieren, dass die Instrumente noch keine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur nach sich gezogen haben. In der Folge können die Instrumente, so sie die Führungskräfte überhaupt kennen, nur eingeschränkt genutzt werden. Damit entfalten sie auch nur eine geringe Wirkung auf den Erfolg und für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Die Führungskräfte sehen die Aufgabe, einen nachhaltigen Kulturveränderungsprozess im Unternehmen zu initiieren und zu treiben, im Personalbereich (54 Nennungen). Dabei betonen 35 Führungskräfte zudem die Kommunikations-, Informations- und Vermarktungsfunktion von Human Resources. Aus den Erkenntnissen der Studie resultieren drei Arbeitsschwerpunkte für die Personalabteilungen: eigene Strategieerarbeitung, Überzeugung der Unternehmensleitung und Unterstützung der Führungskräfte.

### **Personalstrategie**

Personalabteilungen sind es in den letzten Jahren gewohnt, Beschäftigte abzubauen oder eigene Prozesse im Personalbereich zu optimieren. Dadurch war die Sicht in vielen Fällen nicht nachhaltig oder langfristig ausgerichtet, sondern meist von Kurzfristigkeit geprägt. Hier steht vielen Personalabteilungen eine gravierende Veränderung bevor. Folgen sie den Anforderungen, die die Führungskräfte an den Personalbereich stellen und die durch die bevorstehenden demografischen Entwicklungen und ihre Folgen auf dem Arbeitsmarkt dringend geboten sind, muss die Personalstrategie dringend mit einem mittel- bis langfristigen Fokus angepasst werden. Andernfalls wird der Personalbereich nicht in der Lage sein, das nach Anzahl und Qualifikation benötigte Personal in Zukunft bereit stellen zu können.

Dies ist im Übrigen keine Zukunftsmusik. Bereits heute – so die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Führungskräften – herrscht vielerorts ein Mangel an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern. Dies betrifft zum Beispiel Ingenieure und Fachkräfte in der Pharmabranche. Ein Ergebnis der Umfrage war, dass über 90 % der Führungskräfte ihre Mitarbeiter für nicht (!) leicht ersetzbar halten.

Weiterhin ist die Attraktivität als Arbeitgeber wichtig, um den Auftrag der Personalbeschaffung und der Bindung qualifizierter Mitarbeiter zu erfüllen. Wenn sich einerseits Wertvorstellungen in der Gesellschaft ändern (z. B. bei Vätern), andererseits vorhan-

dene Arbeitskräftepotenziale neu erschlossen werden müssen (z. B. qualifizierte Frauen) und weiterhin die gesellschaftlichen Gegebenheiten nicht mehr dem klassischen Rollenmodell unterworfen sind (z. B. berufstätige Alleinerziehende), dann muss auch der Personalbereich dafür sorgen, dass vielfältige Optionen gewählt werden können.

## **Überzeugung der Unternehmensleitung**

Immer wieder wird betont, wie wichtig Zahlen für die Überzeugung der Unternehmensleitung sind. Hier helfen fall- und unternehmensbezogene Beispielrechnungen. Was kostet es tatsächlich, wenn eine junge Mutter in Elternzeit geht und ersetzt werden muss, statt eine Telearbeitslösung umzusetzen? Hier zeigt die Beispielrechnung, wie einfach sich ein Gewinn für das Unternehmen darstellen lässt. Darüber hinaus ist diese Meinung bei den Führungskräften bereits vorhanden. Über 80 % der Führungskräfte glauben, dass Mitarbeiter in familienfreundlichen Unternehmen produktiver sind, fast 90 % gehen von einer Senkung des Krankenstandes aus. Etwa ein Viertel der Führungskräfte geht über einen Imagegewinn des Unternehmens sogar von positiven Effekten auf den Produktabsatz des Unternehmens aus.

## **Unterstützung für die Führungskräfte**

Unsere Studie belegt, dass die Führungskräfte grundsätzlich vom Thema überzeugt gleichzeitig aber auch bei der Umsetzung im eigenen Bereich unsicher sind. Dies geht einher mit der Forderung an den Personalbereich nach proaktiver Unterstützung. Insofern besteht hier nicht nur Sensibilisierungs-, Informations- und Kommunikationsbedarf, sondern auch die Notwendigkeit zur Qualifizierung und zum Coaching in konkreten Führungssituationen.

Fälle müssen durchgesprochen und die Möglichkeit gegeben werden, eine mögliche Vorgehensweise zur Implementierung einer familienfreundlichen Kultur im Führungsbereich zu entwickeln. Sich hier eine eigene Strategie zu erarbeiten, setzt einerseits eine Bereitschaft voraus, die über eine Sensibilisierung auch für mögliche Kosten erreicht werden kann, und andererseits eine konkrete Prozessplanung und -gestaltung. Diese kann in den wenigsten Fällen ohne Unterstützung durch Qualifizierung erreicht werden.

## **Fazit**

Der Personalbereich hat viel zu tun. Einerseits muss er selbst seine Denkweise auf mittlere und langfristige Sicht ausrichten, damit er auch in Zukunft als wichtiger Partner der Geschäftsleitung benötigtes Personal entsprechend den Erfordernissen, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie, bereitstellen kann. Andererseits muss er sowohl bei der Unternehmensleitung einen Prozess anstoßen, als auch bei Führungskräften für die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen werben und diese bei der konkreten Umsetzung unterstützen. Unsere Untersuchung, deren ausführliche Ergebnisse gerne unter [marcus.schmitz@igs-beratung.de](mailto:marcus.schmitz@igs-beratung.de) angefordert werden können, hat bewiesen, dass die Bedeutung des Themas von den Führungskräften als hoch eingeschätzt wird. Eine gute Voraussetzung für strategisch denkende Personaler!

Marcus Schmitz  
Geschäftsführer  
IGS Organisationsberatung GmbH

Judith Kohn  
Referentin für Familienfreundliches Personalmanagement  
IGS Organisationsberatung GmbH