

Familienorientierte Personalpolitik – ein Mittel zur Mitarbeitermotivation

Der Human-Relations-Barometer 2010 zeigt auf, warum es sich für Unternehmen gerade in Krisenzeiten lohnt, in eine familienfreundliche Personalpolitik zu investieren. __ VON ANJA

FEIERABEND, CÉCILE TSCHOPP UND ALEXANDRA ARNOLD

In Kürze **Stockt die Wirtschaft, so stockt auch die familienorientierte Personalpolitik. Dann setzen viele Firmen nur auf harte Fakten wie Gewinn- respektive Verlustgrößen. Weiche Faktoren wie die Praktiken des Personalmanagements treten in den Hintergrund. Um Kosten zu sparen, fallen die Investitionen in Kinderkrippen oder andere familienergänzende Angebote dem Rotstift zum Opfer. Die Autorinnen zeigen, welche negativen Folgen diese kurzfristige Sichtweise hat, und geben Empfehlungen, wie erfolgreich an familienorientierten Angeboten festgehalten werden kann.**



ANJA FEIERABEND, lic. phil., ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich.
anja.feierabend@isu.uzh.ch



CÉCILE TSCHOPP, lic. phil., ist wissenschaftliche Assistentin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.
ctschopp@ethz.ch



ALEXANDRA ARNOLD, lic. phil., ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich.
alexandra.arnold@isu.uzh.ch

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten liegt der Fokus der Firmen auf harten Zahlen, die weichen Faktoren treten in den Hintergrund. Oft treffen Rationalisierungsmassnahmen familienunterstützende Angebote. Dies, weil die Unternehmen glauben, sie könnten kurzfristig darauf verzichten. So streichen beispielsweise krisengeplagte Firmen die finanziellen Zusatzleistungen für Kinderkrippen oder andere Betreuungsangebote. Diese Massnahmen sparen zwar schnell Kosten ein, doch sie haben langfristig negative Auswirkungen auf die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen.

Unter einer familienorientierten Personalpolitik wird in erster Linie das Angebot von familienunterstützenden Leistungen verstanden. Zu den bekannten Leistungen gehören ein über die gesetzlich vorgeschriebene Zeit hinausgehender Mutterschaftsurlaub, ein Vaterschaftsurlaub, familienfreundliche Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit oder Telearbeit sowie Beratungs- und Betreuungsangebote.

Zu einer umfassenden familienorientierten Personalpolitik gehören auch die familienbewusste Kommunikation und Kultur innerhalb der Unternehmung. Ohne diese werden die angebotenen Leistungen teilweise nicht genutzt. So berichten Studien, dass der angebotene Vaterschaftsurlaub nicht in Anspruch genommen wird, weil die Betroffenen Karriereeinbussen befürchten.

Der Schweizer HR-Barometer 2010 unterscheidet deshalb zwischen drei Faktoren einer familienorientierten Personalpolitik: Leistung, Kommunikation und Kultur (vgl. Abb. auf Seite xy).

Quantität und Qualität der Angebote sind entscheidend

Familienorientierte Personalpolitik basiert auf konkreten Leistungen wie beispielsweise Vaterschaftsurlaub oder Betriebskindergarten. Dabei interessiert sowohl die Quantität als auch die Qualität der vorhandenen Angebote.

Zu einer umfassenden Sicht gehört zudem eine familienfreundliche Kommunikation innerhalb des Betriebs. Folgende Fragen sind hierbei interessant:

- ▶ Sind die angebotenen Leistungen für die Mitarbeitenden ausfindig zu machen (Erreichbarkeit)?
- ▶ Werden die Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich der Arbeits-Familien-Vereinbarkeit von der Unternehmensleitung aktiv erfragt (Initiative)?

Zuletzt beinhaltet eine umfassende Sichtweise auch eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Daher müssen auch die folgenden Fragen gestellt werden:

- ▶ Engagiert sich die Firmenleitung glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Führungskultur)?
- ▶ Haben Mitarbeitende mit Familienpflichten dieselben Karrierechancen



Bild: istockphoto.com

innerhalb des Unternehmens wie jene Mitarbeitenden ohne Familienpflichten (Karrierechancen)?

Die Investition in alle drei Bereiche einer familienorientierten Personalpolitik stärkt das Familienbewusstsein innerhalb eines Unternehmens nachhaltig und erhöht die Chance, dass die Belegschaft die vorhandenen Angebote tatsächlich nutzt.

Nach heutigem Forschungsstand wirkt eine familienorientierte Personalpolitik vielfältig auf die Mitarbeitenden, das Unternehmen und dessen Image nach aussen. Familienorientierte Angebote unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wirken sich direkt auf Arbeitseinstellung und -verhalten der Beschäftigten aus. Fällt diese Unterstützung in Krisenzeiten wegen Rationalisierungsmassnahmen weg, wirkt sich dies negativ auf die Arbeitsmotivation, die Zufriedenheit sowie die Gesundheit der Beschäftigten aus.

Rationalisierungen bergen Gefahren

Streicht das Unternehmen familienorientierte Leistungen, so spart es direkte Kosten wie Unterhaltskosten für die Infrastruktur eines Betriebskindergartens oder Steuerungs- und Verwaltungskosten der entsprechenden Angebote. Allerdings beinhalten die Rationalisierungsmassnahmen im Bereich der familienorientierten Personalpolitik Gefahren für die Unternehmen: verminderte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, tieferes Arbeitsproduktivität, ein schlechteres Betriebsklima, höhere Fehlzeiten bis hin zu Kündigungsabsichten und tatsächlicher Fluktuation sind mögliche Folgen, mit denen Unternehmen kurz- oder langfristig rechnen müssen. Was aber, wenn die finanzielle Situation dem Unternehmen keine andere Möglichkeit zulässt, als im Bereich

Bildlegende Muster Muster sdf sdfsfd sfhen vielegfd fgdf dgf dsgdsg
gf dg sdf gdfg gdf d dg sdg Vorteile.

der Familienunterstützung Kosten zu reduzieren?

Die gewonnenen Erkenntnissen bringen neue Ideen hervor, wie eine familienorientierte Personalpolitik trotz krisenbedingten Einsparungen aufrechterhalten werden kann:

1. Kurzschluss-Handlungen vermeiden

Langjährige Investitionen in eine umfassende Familienorientierung geraten durch unüberlegte Rationalisierungen in der Krise in Gefahr. Nicht nur die Kosten, sondern auch die Glaubwürdigkeit als familienorientiertes Unternehmen sowie die positiven Folgen einer Familienorientierung wie höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation fallen weg. Leistungen, welche das Familienbewusstsein nachhaltig erhöhen wie das Angebot von flexiblen Arbeitsformen sind daher vorzugsweise beizubehalten, während es sinnvoll sein kann, sich von vermeintlich attraktiven Leistungen wie Lifestyle-Beratungsseminaren zu trennen.

2. Flexible Arbeitsformen fördern

Flexible Arbeitsformen wie Jobsharing, Gleitzeit, Telearbeit, Sabbaticals oder Teilzeitarbeit sind für Beschäftigte mit Familienpflichten einerseits wichtige Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Andererseits ermöglicht deren Förderung den Unter-

Abb.: Familienorientierte Personalpolitik



Quelle: Fiebrabend, A., In Anlehnung an Schneiders, H.; Gerlach, I.; Wieners, H.; Heinze, J. (2008)

Familienorientierte Personalpolitik beinhaltet nebst der angebotenen Leistung auch die Kommunikation der Angebote und die unternehmensinterne Kultur.

nehmen, in Krisenzeiten schnell auf Auftragsschwankungen zu reagieren ohne Kurzarbeit einzuführen oder einen Wissensverlust durch Entlassungen zu riskieren. Folglich lohnt sich die Investition in die Arbeitsflexibilität doppelt.

3. Kommunikation und Kultur fördern

Während Leistungen wie ein Betriebskindergarten oder Beratungsangebote Kosten verursachen, ist die Förderung einer familienorientierten Kommunikation und Kultur mit geringen Ausgaben verbunden. So kostet beispielsweise die umfassende Information der Angestellten über die familienunterstützenden Aktivitäten wenig, macht aber die Belegschaft auf das Angebot aufmerksam und stärkt die Glaubwürdigkeit der Firmenleitung. Auch die Einbindung der Führungskräfte als Promotoren einer familienorientierten Personalpolitik ist relativ kostenneutral und hilft, die Familienori-

entierung nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern.

Mit einer überlegten Wahl der Kosten einsparungen, der Förderung von familienunterstützenden Flexibilitätsformen sowie der Begünstigung von familienorientierter Kommunikation und Kultur kann in Zeiten der Wirtschaftskrise eine umfassende Familienpolitik in Unternehmen verfolgt werden. Wie Schweizer Beschäftigte die familienorientierte Personalpolitik in ihrem Unternehmen im letzten Jahr erlebt haben und welche Auswirkungen sie auf ihre Arbeitseinstellung und -verhalten hat, zeigt der HR-Barometer 2010. ■

Literatur

Grote, G.; Staffelbach, B. (Hrsg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010, NZZ-Libro-Verlag, Zürich.

Allen, T. (2001): *Family-supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, S. 414-435.

Evans, J. (2001): *Firms' Contribution to the Reconciliation Between Work And Family Life*. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 48, S. 1-61.

Korabik, K.; Lero, D.; Whitehead, D. (2008): *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*. Academic Press, Amsterdam.

Schneider, H.; Gerlach, I.; Wieners, H.; Heinze, J. (2008): *Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins*, Arbeitspapier Nr. 5.

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2007): *KMU-Handbuch Beruf und Familie. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*. Stämpfli Publikation AG, Bern.

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2010

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2010 (HR-Barometer) ist die fünfte Ausgabe einer sich jährlich wiederholenden Befragung von 1400 Schweizer Arbeitnehmenden. Er untersucht Arbeitsbeziehungen und -bedingungen sowie Einstellungen und Verhalten von Schweizer Beschäftigten und ermöglicht Trendanalysen der untersuchten Themenbereiche.

Der HR-Barometer wird von Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und von Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, herausgegeben. Die Studie wird durch Adecco, Axpath, Arbeitskreis für Assessment Center Schweiz, ZGP, SGO sowie Drittmittel finanziert.