



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

*Investition in
Ihre Zukunft*



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Information

Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften

Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage
unter Arbeitgebern und Beschäftigten



**Erfolgsfaktor
Familie**

Inhalt

Zentrale Aussagen	3
Warum eine Studie zur Familienfreundlichkeit im Personalmarketing?	3
Rahmen und Zielsetzung der Studie	5
Fünf Kernergebnisse der Befragung	6
Handlungsempfehlungen für Unternehmen	12

Zentrale Aussagen

- | Deutschland hat derzeit einen Bedarf von über 400.000 Fachkräften¹, der aufgrund des demografischen Wandels weiterhin erheblich steigen wird. Familienbewusste Personalpolitik kann darauf eine wirksame Antwort sein.
- | Familienfreundlichkeit ist für junge Berufstätige zu einem entscheidenden Faktor für die Arbeitgeberwahl geworden.
- | Mit einem bedarfsgerechten Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen können Unternehmen sowohl weibliche als auch zunehmend männliche Fach- und Führungskräfte gewinnen und langfristig im Unternehmen halten.
- | Allerdings ist es erforderlich, dass die Unternehmen diese Angebote aktiv gegenüber den Beschäftigten kommunizieren – und zwar nicht nur bei der Einstellung, sondern als kontinuierliches Element im Personalmanagement.

Warum eine Studie zur Familienfreundlichkeit im Personalmarketing?

Zur aktuellen Situation in den Unternehmen

In einzelnen Branchen wird der Fachkräftebedarf bereits heute zur Wachstumsbremse. Viele Unternehmen berichten von zunehmenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften. Ein Drittel der im November 2007 vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) befragten Unternehmen klagt darüber, offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen zu können. Der DIHK schätzt, dass der Wirtschaft auf das Jahr gerechnet rund 400.000 Fachkräfte fehlen werden. Dies bedeutet einen Wachstumsverlust von einem Prozentpunkt. Im Zuge des demografischen Wandels wird sich dies weiter verschärfen: Projektionen gehen von einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um 10 Millionen Personen bis 2050 aus².

Wie können Unternehmen reagieren? Neben der – erst langfristig wirkenden – Möglichkeit, verstärkt eigenen Nachwuchs auszubilden, steht vor allem die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus. Insbesondere das Potenzial gut ausgebildeter weiblicher Beschäftigter lässt sich so aktivieren und erhalten. Familienfreundlichkeit ist daher ein Wettbewerbsvorteil, wenn es darum geht, das Arbeitskräftepotenzial von Frauen zu aktivieren und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.

¹ DIHK, November 2007

² Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2005): IAB Kurzberichte 11, 19, 24/2005

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist mittlerweile in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion gerückt. Kinderwünsche junger Erwachsener steigen; Väter beteiligen sich verstärkt an der Erziehung ihrer Kinder, wie unter anderem die zunehmende Anzahl der Elterngeld-Anträge von Männern zeigt. Verschiedene aktuelle Studien belegen, dass Arbeitgeber dem Thema Familienfreundlichkeit im Allgemeinen eine zunehmende Bedeutung einräumen. Schätzten 2003 laut einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft nur knapp die Hälfte (46,5 Prozent) Familienfreundlichkeit für das eigene Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig ein, so waren es im Sommer 2006 bereits fast drei Viertel der befragten Unternehmen (71,7 Prozent)³.

Allerdings nutzen die Unternehmen bislang Familienfreundlichkeit noch wenig oder gar nicht als Argument im Personalmarketing, um ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt, insbesondere für erfahrene Fach- und Führungskräfte, zu steigern.

Arbeitgeberattraktivität gewinnt weiter an Bedeutung – bislang aber weitgehend auf junge Absolventinnen und Absolventen ausgerichtet

Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs um qualifiziertes Personal in Deutschland entwickeln sich mehr und mehr Arbeitgeber zu einer „Marke“. Ziel ist es, sich mit bestimmten, klar definierten Merkmalen und Charakteristika einen Namen zu machen, um sich dadurch von anderen Unternehmen abzugrenzen. Diese Markenbildung, das sogenannte „Employer Branding“, stützt sich bisher überwiegend auf die Anforderungen von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern, welche die ausschließliche Zielgruppe der einschlägigen Studien zu Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl sind.

Diese Studien weisen seit einigen Jahren zwar einen generellen Trend zu einer besseren Balance von Beruf und Freizeit empirisch nach. Das Merkmal der Familienfreundlichkeit wird aber in den Absolventenstudien entweder gar nicht abgefragt oder landet in der Auswertung allenfalls im hinteren Mittelfeld. Für den ersten Job spielt jedoch die Familienfreundlichkeit keine große Rolle, da sich die meisten Befragten in einer Lebensphase befinden, in der das Thema für sie noch keine Relevanz hat.

Die auf Absolventen verengte Ausrichtung des Personalmarketings birgt allerdings ein Risiko: Die Anforderungen einer zunehmend kritischen Zielgruppe am Arbeitsmarkt, der sogenannten jungen Berufstätigen, sind damit nicht abgedeckt. Diese Menschen sind in der Regel nach zwei bis fünf Jahren bei ihrem ersten Arbeitgeber einerseits auf der Suche nach dem nächsten Karriereschritt, aber gleichzeitig auch interessiert, sich beruflich und privat zu festigen.

³ Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006

Rahmen und Zielsetzung der Studie

Die im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durchgeführte repräsentative Befragung⁴ schließt diese Lücke mit einem „Rundumblick“ durch die Befragung

- I zum einen von **jungen Berufstätigen** (im Alter von 24 bis 39 Jahren), wie wichtig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für sie ist, an welchen Merkmalen sie diese bei einem Arbeitgeber festmachen und wie sie den aktuellen Stand der Familienfreundlichkeit von Unternehmen und die Vermarktung dieses Themas in der externen Kommunikation beurteilen,
- I zum anderen **der Arbeitgeber** nach ihrer Einschätzung der Bedeutung familienfreundlicher Maßnahmen und eines familienfreundlichen Arbeitgeberimages, welche familienfreundlichen Angebote sie offerieren, wie sie selbst die generelle Familienfreundlichkeit deutscher Arbeitgeber einschätzen, auf welche Zielgruppe ihr Personalmarketing abzielt und ob das Thema Familienfreundlichkeit in diesem Rahmen eine Rolle spielt.

Im Sommer 2007 wurden dafür 307 Arbeitgeber aller Branchen mit mindestens 50 Beschäftigten und 3.031 junge Berufstätige mit mindestens vier Jahren Berufserfahrung befragt. Diese Erkenntnisse wurden gestützt durch eine Befragung führender Personalvermittlungen⁵ in Deutschland zu ihrer Erfahrung, wie mit dem Thema Vereinbarkeit in der Arbeitswelt umgegangen wird.

Ziel der Veröffentlichung der Ergebnisse ist es, bei den Unternehmen das Bewusstsein zu schaffen, dass ihnen ein glaubwürdiges familienfreundliches Image Vorteile im sich verschärfenden Wettbewerb um Fachkräfte verschaffen wird.

⁴ Gesellschaft für Kosumforschung (GfK), Nürnberg

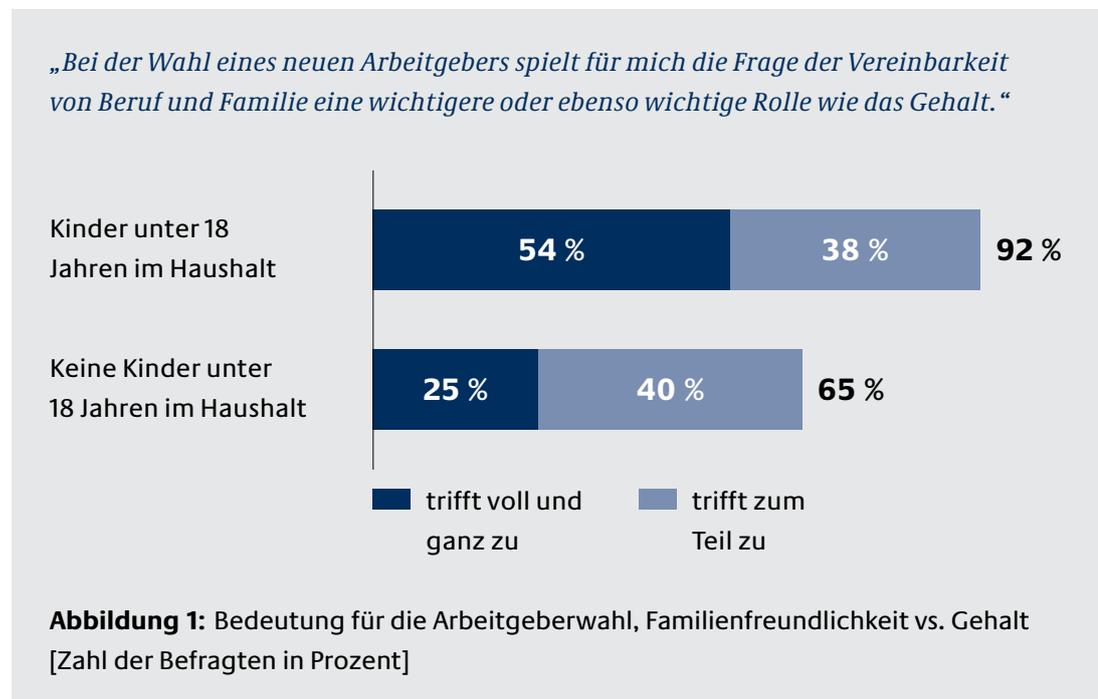
⁵ 12 von Roland Berger Strategy Consultants im Oktober 2007 befragte Personalberatungsunternehmen (Headhunter, Spezialistenvermittler, Zeitarbeitsfirmen)

Fünf Kernergebnisse der Befragung

1. Familienfreundlichkeit spielt bei Frauen und Männern eine große Rolle bei der Arbeitgeberwahl und ist Grund genug für einen Arbeitgeberwechsel

Im Gegensatz zu den Erwartungen von Absolventinnen und Absolventen können Unternehmen Fach- und Führungskräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung mit dem Gehalt allein nicht mehr gewinnen:

Für 92 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern ist die Vereinbarkeit mindestens genauso wichtig wie das Gehalt. Bei den Beschäftigten ohne Kinder sind dies immer noch 65 Prozent.



Darüber hinaus müssen gut qualifizierte Beschäftigte mit einigen Jahren Erfahrung auch an das Unternehmen gebunden werden. Wenn diese das Unternehmen verlassen, ist das ein weitreichender Verlust. Die realen Kosten einer Neueinstellung übersteigen nach Einschätzung der Personalberater nicht selten das 1- bis 1,5-fache eines Jahresgehalts (unter anderem für Stellenanzeigen, Bewerbungsprozesse, Produktivitätsverluste während der Einarbeitung).

Für eine langfristige Mitarbeiterbindung spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle. 78 Prozent aller befragten Beschäftigten können sich vorstellen, für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Arbeitgeber zu wechseln. Über ein Viertel (26 Prozent) der Beschäftigten mit Kind hat dies bereits getan.

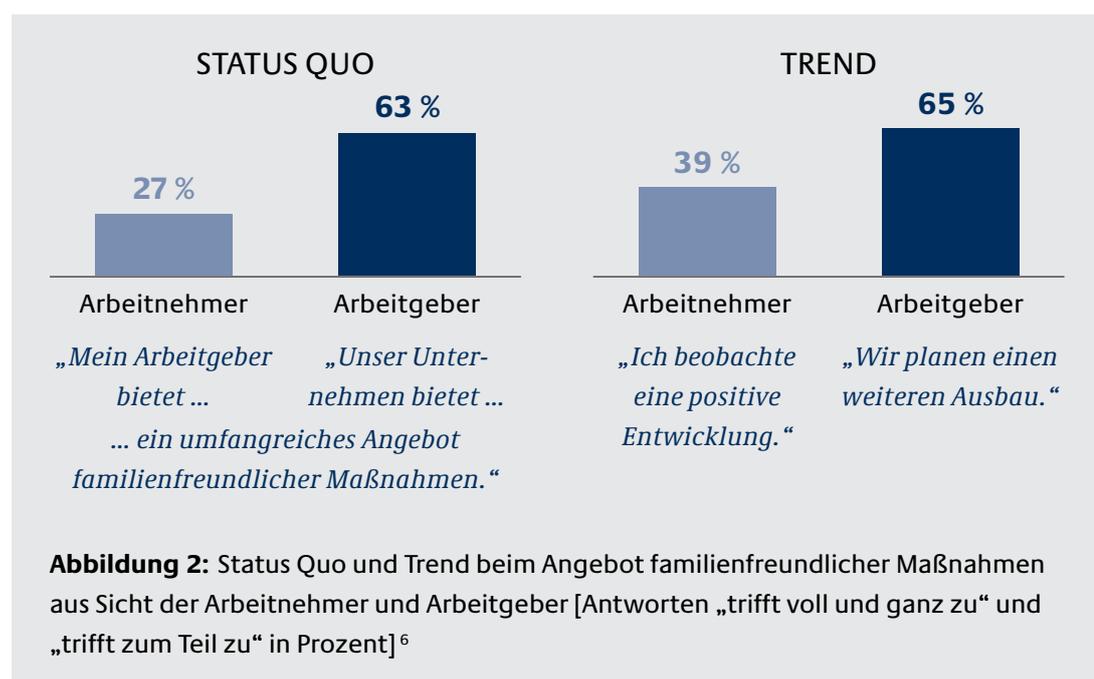
Dies ist den Unternehmen nicht in vollem Umfang bewusst: Etwa 40 Prozent der Personalverantwortlichen in kleineren Unternehmen und immerhin noch ein Drittel (33 Prozent) in übrigen Unternehmen glauben nicht, dass junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Arbeitgeber wechseln würden.

Während der Anteil der Frauen, die Familienfreundlichkeit für die Arbeitgeberwahl wichtig finden, in den verschiedenen Altersgruppen fast konstant bei knapp 80 Prozent bleibt, nimmt bei Männern die Bedeutung des Themas erst mit steigendem Alter kontinuierlich zu. Finden bei den unter 30-Jährigen 61 Prozent das Thema wichtig, sind es bei den 35-bis 39-Jährigen schon 67 Prozent. In dieser Altersgruppe stehen männliche Fach- und Führungskräfte in ihrer Karriereplanung häufig in der entscheidenden Phase: Zum einen sind sie auf dem „Sprung“ zu dem Arbeitgeber, bei dem sie auch längerfristig Karriere machen möchten. Zum anderen stehen sie vor der Frage, doch noch eine Familie zu gründen.

- | Mit familienfreundlichen Angeboten steigen die Chancen für Arbeitgeber, in dieser kritischen Phase mit der Perspektive, Karriere und Familie verbinden zu können, die Arbeitnehmerbindung nachhaltig zu verstärken.

2. Es wird schon viel angeboten – allerdings trifft dies nicht immer den Bedarf der Beschäftigten

Viele Unternehmen haben in der letzten Zeit verstärkt Maßnahmen familienfreundlicher Personalpolitik ergriffen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nehmen dies als positiven Trend wahr. Allerdings schätzen die Arbeitgeber ihre Angebote deutlich besser ein, als dies bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern tatsächlich ankommt.



⁶ Vergleich der Aussagen von Unternehmen über 50 Beschäftigten und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten.

Dies liegt unter anderem daran, dass familienbewusste Maßnahmen oft anlassbezogen entstehen, zum Beispiel aufgrund eines aktuellen Personalproblems. Aus solchen individuellen Lösungen entwickeln sich häufig dauerhafte Maßnahmen. So besteht in vielen Unternehmen zwar ein breites Angebot, das aber nicht immer den tatsächlichen Bedarf der Mehrzahl der Beschäftigten trifft. Viele Beschäftigte wissen deshalb nicht ausreichend über das Angebot Bescheid und nehmen es auch nicht in Anspruch. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass viele Arbeitgeber dies als mangelnden Bedarf deuten und gegebenenfalls Maßnahmen zurückfahren.

- Die Angebote müssen deshalb in regelmäßigen Abständen auf die familiäre Situation der Beschäftigten abgestimmt werden, um Wirkung zu entfalten.

3. Bedeutung von Familienfreundlichkeit wird von Arbeitgebern erkannt, jedoch nicht konsequent im Personalmarketing umgesetzt

Dass familienfreundliche Angebote für junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Zukunft bei der Arbeitgeberwahl eine wichtige Rolle spielen, halten auch fast alle Personalverantwortlichen in großen Unternehmen für wichtig (95 Prozent). In kleineren Unternehmen sind dies weniger, immerhin noch 85 Prozent.

Allerdings setzen sie dies in ihrer Arbeitgeberkommunikation nicht in ausreichendem Maße um. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber könnten bereits im frühen Bewerbungsprozess für das Unternehmen interessiert werden – etwa durch die Präsentation als familienfreundliches Unternehmen in Stellenanzeigen oder im Internetauftritt. Dies nutzen bisher nur 23 Prozent der Unternehmen:

„Wir weisen im Internet und Stellenanzeigen ausdrücklich auf unsere familienfreundlichen Maßnahmen hin ...“



Abbildung 3: Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen im Personalgewinnungsprozess [Zahl der Antworten in Prozent]

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erleben sogar noch seltener, dass das Thema Familienfreundlichkeit kommuniziert wird, obwohl Unternehmen dies nach eigenen Aussagen tun. 60 Prozent der Arbeitgeber sagen, dass sie das Thema Familienfreundlichkeit in Bewerbungsgesprächen offen ansprechen, aber nur 15 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben dies bereits erlebt. 60 Prozent der Arbeitgeber weisen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die familienfreundlichen Angebote hin, aber nur 16 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurden beim eigenen Eintritt in das Unternehmen über dieses Thema informiert.

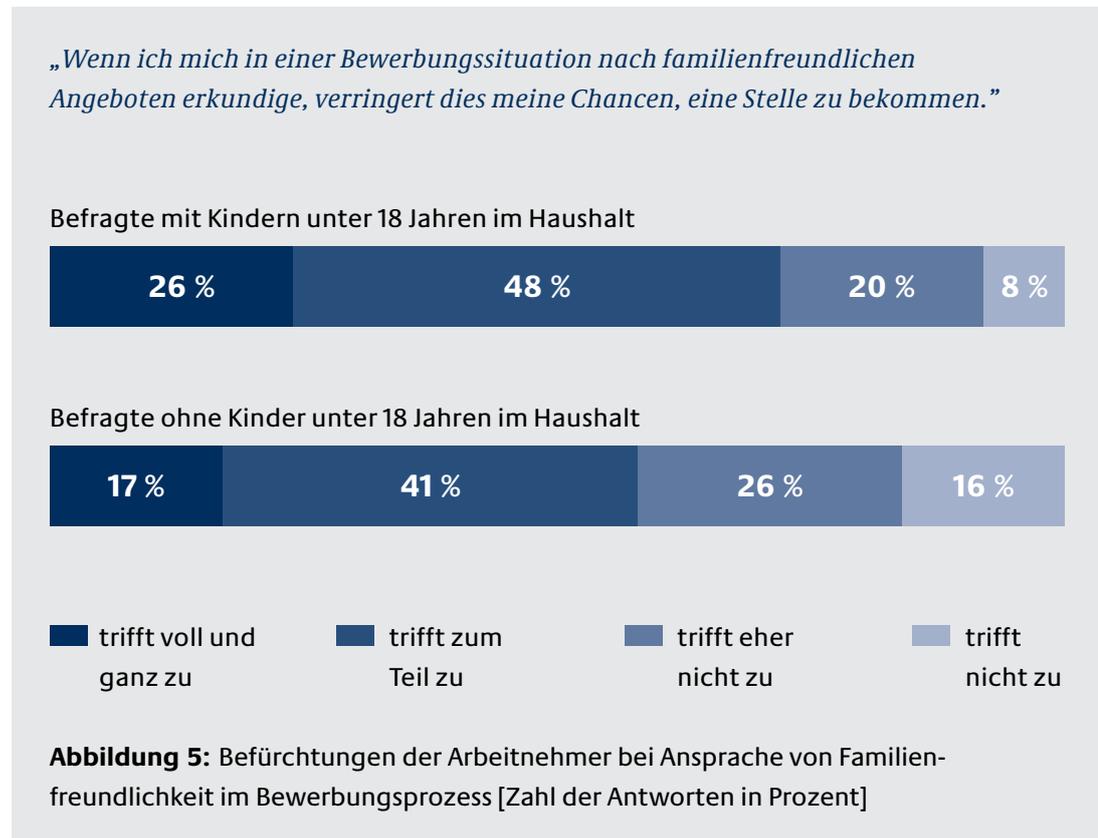
Die Kenntnis der vorhandenen Möglichkeiten für eine bessere Vereinbarkeit wird im Unternehmen oftmals als selbstverständlich vorausgesetzt – sie ist aber tatsächlich nicht im erwarteten Ausmaß vorhanden, wie die folgende Grafik eindrucksvoll zeigt. Beispielsweise berichten 96 Prozent der befragten Personalverantwortlichen von Teilzeitangeboten im eigenen Haus. Dagegen sagen nur 48 Prozent der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, dass Teilzeitarbeit bei ihrem Arbeitgeber möglich sei.



- Das Personalmarketing muss sich deshalb in Zeiten des Fachkräftebedarfs besonders an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten – Kommunikation ist auch nach innen notwendig.

4. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen haben Sorge vor negativen Konsequenzen und sprechen deshalb das Thema nicht selbst an

Unternehmen sind aufgefordert, in der Kommunikation familienbewusster Angebote selbst stärker aktiv zu werden, da potenzielle Bewerberinnen und Bewerber dieses Thema häufig nicht von sich aus ansprechen.



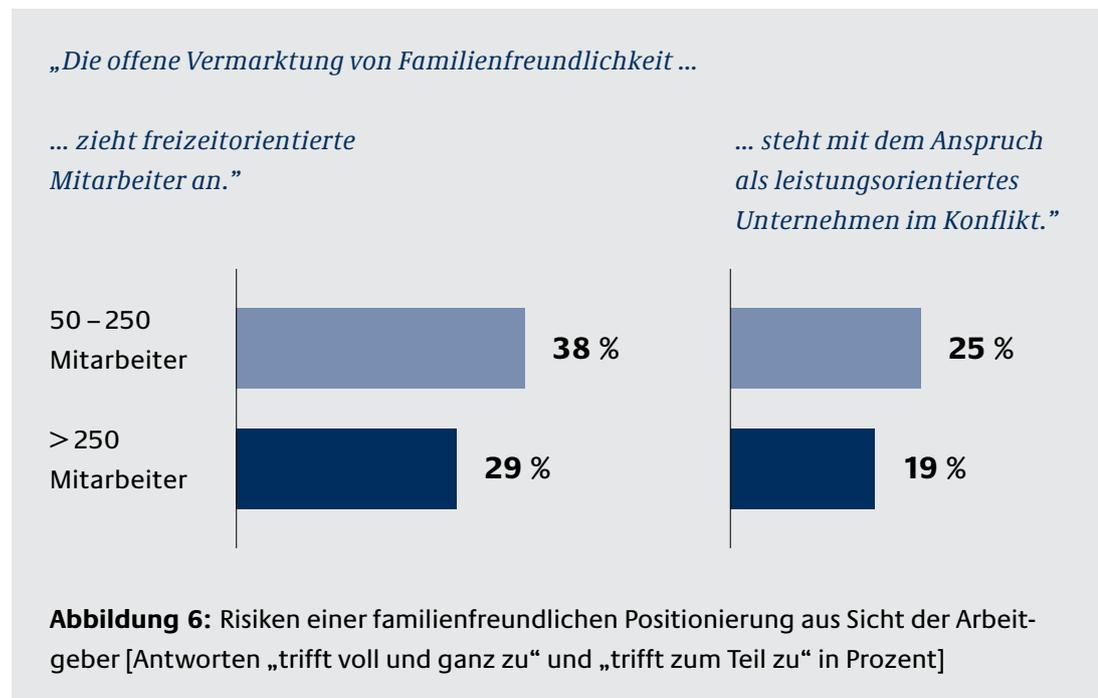
Bewerberinnen und Bewerber mit Kindern haben – zum Teil sicher nicht unberechtigt – noch größere Vorbehalte, mit diesem Thema offen umzugehen und damit gegebenenfalls Minuspunkte bei Personalverantwortlichen zu verzeichnen.

Auch bei den eigenen Beschäftigten können Arbeitgeber nicht darauf vertrauen, dass sie sich bei Bedarf von selbst melden. Wie schon beim Bewerbungsprozess bestehen sehr starke Vorbehalte gegenüber einer offenen Ansprache des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit Kind (56 Prozent) befürchten negative Konsequenzen für die Karriere, wenn sie das Thema aktiv ansprechen.

- I Aktivere interne Kommunikation birgt ein großes Potenzial für eine stärkere Mitarbeiterbindung.

5. Gerade kleinere Unternehmen sollten die Chancen einer offenen Kommunikation der eigenen Familienfreundlichkeit nutzen

Das Image eines familienfreundlichen Arbeitgebers ist bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durchweg positiv besetzt. Auch die Personalvermittler bestätigen durchgängig, dass sich Arbeitgeber über das Thema Familienfreundlichkeit besser am Bewerbermarkt positionieren können. Viele kleinere Betriebe unterschätzen die damit verbundenen Chancen noch deutlich. So glaubt über die Hälfte der Personalverantwortlichen in kleineren, mittelständischen Unternehmen nicht, dass die Kommunikation von Familienfreundlichkeit hilft, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Über 78 Prozent der größeren Unternehmen sieht dies sehr wohl als Beitrag zur Verbesserung ihres Arbeitgeberimages. Vor allem kleinere, mittelständische Unternehmen sehen sogar eine Gefahr für das Unternehmensimage, wenn sie ihre Familienfreundlichkeit betonen. So befürchtet ein Viertel der Unternehmen (25 Prozent) einen Konflikt mit ihrem Image als leistungsfähiges Unternehmen. Fast die Hälfte (45 Prozent) glaubt, dadurch geringer motivierte und eher am Privatleben orientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuziehen.



Deshalb nutzen kleine Unternehmen die Eigenschaft „familienfreundlicher Arbeitgeber“ auch – und gerade zur Positionierung – im Wettbewerb um qualifiziertes Personal noch zu selten. Dabei finden sich in diesen Betrieben viele gute Beispiele für familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Dies ist aufgrund ihrer hohen Flexibilität, aber auch wegen des „familiären“ Betriebsklimas insbesondere in inhabergeführten Unternehmen oftmals schon lange Tradition und wird als Selbstverständlichkeit verstanden. Gleichzeitig haben die Personalberater noch einmal bestätigt, dass

- I gerade kleinere Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte durch zusätzliche Angebote wie Familienfreundlichkeit profitieren können, um gegen die etablierten Arbeitgebermarken der großen Firmen eine Chance zu haben.

„Tue Gutes ... und rede darüber!“

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Damit diese vermeintlichen „Selbstverständlichkeiten“ auch die gewünschte personalstrategische Wirkung entfalten, müssen Unternehmen sie aktiv für Kommunikation und Marketing einsetzen. Unternehmen nutzen diese Chancen nicht in ausreichendem Maße. Es besteht das Risiko, dass der gute Wille der Unternehmen verpufft und keine konkreten Vorteile am Arbeitsmarkt realisiert werden. Familienfreundlichkeit muss sich deshalb wie ein roter Faden durch das Personalmanagement ziehen: Von der Ausgestaltung des Unternehmensimages über Personalbeschaffung und Personalbindungsstrategien bis hin zum Umgang mit Beschäftigten, die das Unternehmen verlassen. Es gibt wie so häufig keine vorgefertigte Blaupause, sondern jedes Unternehmen muss den Weg finden, der mit der Unternehmens- und Personalstrategie vereinbar ist. Folgende fünf Punkte können bei der Lösungssuche helfen:

1. Lieber weniger, aber dafür maßgeschneiderte familienbewusste Maßnahmen einführen

- | Die Angebote auf den Bedarf abstimmen – die familiäre Situation und den Unterstützungsbedarf direkt bei den Beschäftigten abfragen
- | Flexibel auf wechselnde Bedarfe reagieren anstatt starre Strukturen schaffen

2. Das Unternehmensimage gezielt um Familienfreundlichkeit ergänzen

- | Einfache, bisher aber nur wenig verbreitete Maßnahmen starten, wie beispielsweise eine Extra-Rubrik „Beruf & Familie“ im Internet oder die Aufnahme des Themas in Geschäftsberichten und Imagebroschüren
- | Nutzung von Plattformen, in denen Unternehmen ihr Engagement transparent machen können: Mitgliedschaft in Netzwerken und Lokalen Bündnissen für Familie, Teilnahme an Wettbewerben und an Zertifizierungsverfahren

3. Familienfreundliche Maßnahmen in allen Informationsmedien benennen und aktiv den Bewerberinnen und Bewerbern anbieten

- | Alle Kommunikationsmittel (Internet, Stellenanzeigen, Bewerbermessen etc.) um entsprechende Hinweise auf Angebote zur Vereinbarkeit ergänzen
- | Sensibilisierung beziehungsweise Schulung der Personalverantwortlichen, welche die Interviews mit den Bewerberinnen und Bewerbern führen

4. Familienfreundliche Angebote auch intern in regelmäßigen Abständen kommunizieren

- | Beim Eintritt ins Unternehmen alle Beschäftigten informieren, zum Beispiel durch Broschüren, Merkblätter etc.
- | Die internen Kommunikationsmittel (Intranet, Mitarbeiterzeitungen) um eine Rubrik rund um das Thema Vereinbarkeit ergänzen

5. Mögliche familiäre Gründe bei scheidenden Beschäftigten erfragen und Anregungen für die Weiterentwicklung der Angebote nutzen

- | Strukturierte Austritts-Interviews führen (Sammlung aller Daten und Fakten, warum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekündigt haben, Voraussetzungen, unter denen eine Rückkehr vorstellbar wäre)
- | Maßnahmen zur stärkeren Mitarbeiterbindung durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ableiten

Das Thema Personalmarketing bildet einen der Schwerpunkte im Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ im Jahr 2008. Gemeinsam mit den Partnern aus Verbänden und Gewerkschaften erfolgt eine gezielte Sensibilisierung der Arbeitgeber über die Website und das Unternehmensnetzwerk, aber auch in den Branchenmedien und in verschiedenen Veranstaltungen.