

# Reaktionen der Personalpolitik auf die Globalisierung

**Die Schubkraft der Globalisierung verändert die Wirtschaftswelt und setzt Firmen unter Druck, auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Durch den verstärkten internationalen Wettbewerb werden die Personalressourcen zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen.<sup>1</sup> Um im globalen Arbeitsmarkt trotz ansteigender Talentknappheit mit kompetenten und motivierten Beschäftigten zu bestehen, ist das Personalmanagement gefordert, mit innovativen Massnahmen Talente anzuziehen und zu halten. Die Ergebnisse des HR-Barometers 2010 zeigen auf, dass ein Grossteil der global tätigen Grossunternehmen in eine familienorientierte Personalpolitik investiert.**

1 Vgl. Knoche (2007).

2 Vgl. Bygren, Duvander & Hultin (2005).

Der vorliegende Artikel analysiert, wie Schweizer Unternehmen ihre Personalpolitik anpassen um in einem globalisierten Wettbewerb zu bestehen. Zur Approximation des Internationalisierungsgrads der Firmen wurde die Unternehmensgrösse herangezogen und zwischen Grossunternehmen, lokal tätigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Mikrobetrieben differenziert. Dabei wird der Fokus auf zwei beispielhafte Bereiche des Personalmanagements gelegt: die familienorientierte Personalpolitik und die Arbeitsflexibilität. Die Untersuchung basiert auf den Daten des Schweizer Human-Relations-Barometers 2010 (HR-Barometer). Im Rahmen einer jährlichen Repräsentativeverhebung der Universität und ETH Zürich werden dabei 1400 Schweizer Beschäftigte aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz zu ihren Arbeitsbedingungen befragt (siehe Kasten 1).

## Globalisierung und familienorientierte Personalpolitik

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern hat die Schweiz auf nationaler Ebene nur wenige Regulierungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Bundesweit geregelt sind einzige der 16-wöchige Mutterschaftsurlaub sowie die Kinderzulagen. Obwohl die Anzahl an staatlichen Unterstützungsleistungen je nach Kanton stark variiert, haben Regulierungen – wie beispielsweise der Vaterschaftsurlaub – bislang noch keine umfassende Verankerung im Gesetz gefunden. Existieren wenig staatliche Regelungen, haben familienunterstützende Angebote von Unternehmen eine be-

sondere Relevanz, da Arbeitnehmende mit familiären Verpflichtungen auf Unterstützungsangebote ihrer Unternehmen angewiesen sind, um Arbeit und Familie vereinbaren zu können.

## Familiensituation in der Schweiz

Die Daten des HR-Barometers 2010 zeigen, dass in der Schweiz nach wie vor sehr traditionelle Familienverhältnisse vorherrschen. Von den befragten Beschäftigten haben insgesamt 40% Kinder unter 18 Jahren. Fast 70% der arbeitstätigen Frauen mit Kindern geben an, die Betreuungsaufgaben mehrheitlich selbst zu erledigen. Dementsprechend arbeitet ein Grossteil der arbeitstätigen Mütter Teilzeit. Väter arbeiten dagegen mehrheitlich Vollzeit und geben an, nur geringfügig in die Kinderbetreuung involviert zu sein. Nur jeder zehnte arbeitstätige Vater gibt an, umfassend für die Betreuung seiner Kinder zuständig zu sein.

Gerade in Gesellschaften mit traditionellen Familienstrukturen wie in der Schweiz zeigt sich, dass die Globalisierung mit einer sinkenden Geburtenrate im Zusammenhang steht.<sup>2</sup> Den Forderungen von international tätigen Firmen nach hoher geografischer Mobilität und Anpassungsfähigkeit können arbeitstätige Mütter, welche nebenbei den Grossteil der Kinderbetreuungsaufgaben alleine tragen, kaum nachkommen. Die ge-

Kasten 1

### Der Schweizer HR-Barometer 2010

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

Der HR-Barometer wird von Prof. Dr. Gudela Grote, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und von Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, herausgegeben. Die Studie wird durch den Hauptsponsor Adecco sowie die Axpo, den Arbeitskreis für Assessment Center Schweiz, die ZGP, die SGÖ sowie Drittmittel finanziert.

Gudela Grote, Bruno Staffelbach (Hrsg.): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich 2010. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung. ISBN 978-3-03823-619-8.



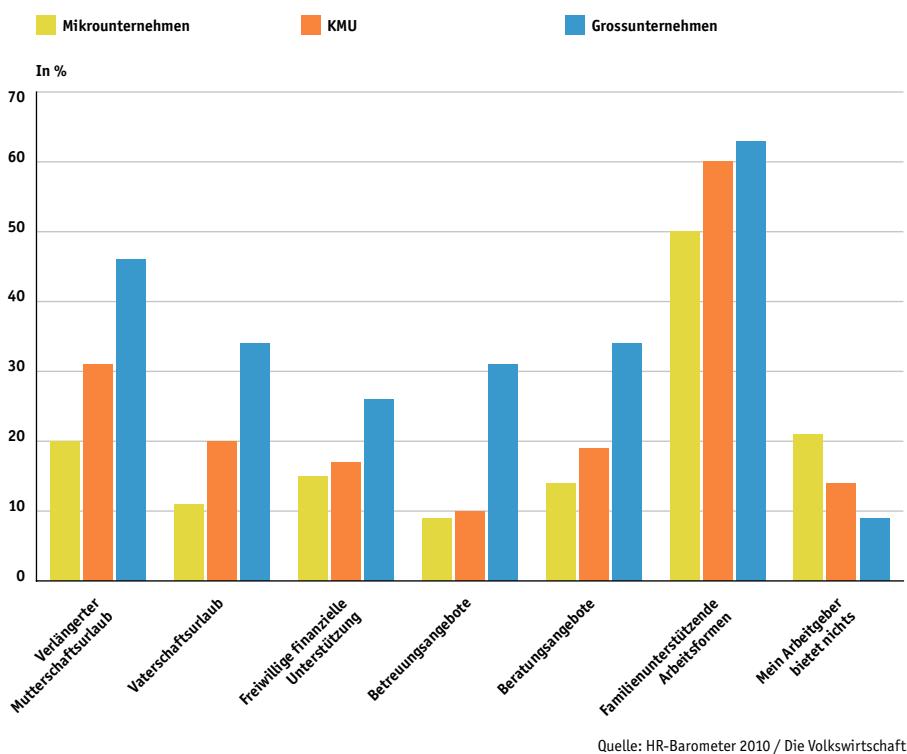
**Anja Feierabend**  
Wissenschaftliche Assistentin, Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich  
[anja.feierabend@isu.uzh.ch](mailto:anja.feierabend@isu.uzh.ch)



**Cécile Tschopp**  
Wissenschaftliche Assistentin, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich  
[ctschoop@ethz.ch](mailto:ctschoop@ethz.ch)

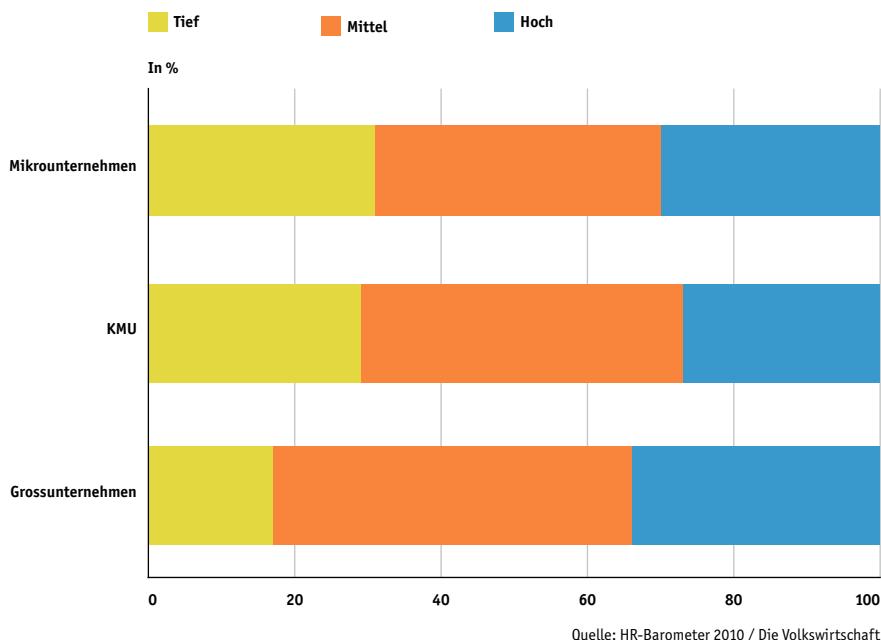
Grafik 1

#### Angebote der familienorientierten Personalpolitik



Grafik 2

#### Bewertung der familienorientierten Personalpolitik



ben, existieren in der Schweiz keine vergleichbaren Regelungen. Dementsprechend werden die Auswirkungen der Globalisierung auf die Familienstruktur in traditionellen Ländern mit wenig staatlichen Unterstützungsleistungen als höher eingestuft. Der Kinderverzicht vieler gut ausgebildeter Frauen ist in traditionellen Ländern wie der Schweiz eine ökonomisch rationale Reaktion auf die strukturellen Entwicklungen. In den skandinavischen Ländern, in denen der Staat für junge Familien vergleichsweise grosszügige Leistungen und Betreuungseinrichtungen für Kinder zur Verfügung stellt und eine aktive Beschäftigungspolitik betreibt, ist die Geburtenrate höher.<sup>3</sup>

#### Familienpolitik in Schweizer Unternehmen

Die Verteilung der unterschiedlichen familienfreundlichen Angebote in den Schweizer Unternehmen zeigt, dass im Schnitt nur jedes zehnte Unternehmen über kein familienfreundliches Angebot verfügt (siehe *Grafik 1*). Betrachtet man im Hinblick auf den Globalisierungseinfluss den Unterschied zwischen lokal tätigen Betrieben und Grossunternehmen, die eher global tätig sind, zeigt sich ein differenziertes Bild. Während Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden am wenigsten familienunterstützende Angebote aufweisen, finden sich bei KMU mit 10 bis 249 Mitarbeitenden leicht mehr Angebote. Grosse globaltätige Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten weisen über alle Angebote hinweg die höchste Angebotshäufigkeit auf. Im Detail zeigt sich, dass familienunterstützende Arbeitsformen wie die flexible Wahl von Arbeitsort und -zeit sowohl bei den global tätigen Grossfirmen als auch bei den lokalen KMU häufig vorkommen. Kostspieligere Beratungs- und Betreuungsangebote wie ein Betriebskindergarten, bezahlte Mutter- und Vaterschaftsurlaube sowie finanzielle Zusatzleistungen finden sich dahingegen primär bei Grossunternehmen.

Sind kleinere, eher lokal orientierte Arbeitgeber somit weniger familienfreundlich? Fragt man die Beschäftigten, wie sie die familienorientierte Personalpolitik insgesamt bewerten, indem sie angeben sollen wie familienfreundlich die Leistung, die Kultur und die Kommunikation in ihrer Firma ist, zeigt sich, dass es nicht allein auf das Vorhandensein der Angebote darauf ankommt. Sowohl in Gross- als auch in lokal tätigen Mikrounternehmen und KMU bewerten mindestens 70% der Beschäftigten ihren Arbeitgeber als mittel bis hoch familienfreundlich (siehe *Grafik 2*).

KMU können aufgrund knapper finanzieller Ressourcen meist nicht im gleichen Masse in kostspielige Familienangebote inve-

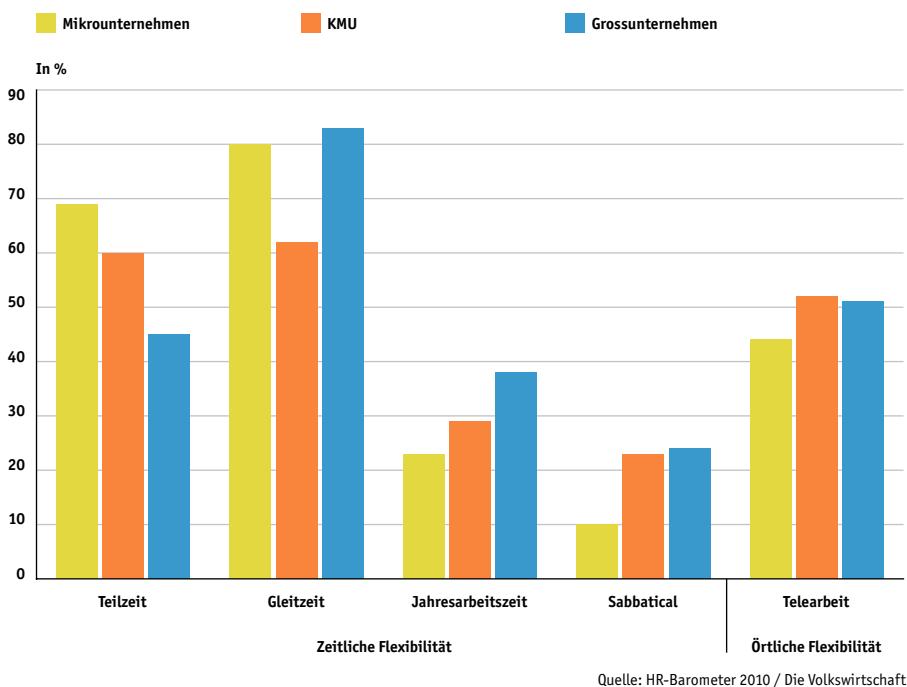
ringte staatliche Unterstützung in der Schweiz forciert diese Globalisierungsproblematik zusätzlich. Während etwa in Deutschland, Schweden oder Frankreich junge Eltern den Anspruch auf Rückkehr zum Arbeitsplatz nach einer mehrjährigen Auszeit sowie staatlich finanzierte Betreuungseinrichtungen ha-

<sup>3</sup> Vgl. Nilsen (2005).

<sup>4</sup> Vgl. Reilly (1998).

<sup>5</sup> Vgl. Reilly (1998).

Grafik 3

**Angebote zur Arbeitsflexibilisierung**

Arbeitnehmende können diese Anforderungen nur erfüllen, wenn das Human Resource Management entsprechende Rahmenbedingungen schafft; flexible Arbeitsformen sind dabei ein wichtiges Hilfsinstrument. Unabhängig vom Einfluss der Globalisierung spielen bei der Arbeitsflexibilität auch die institutionellen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Je nach Tätigkeitsfeld und Ausrichtung des Unternehmens fällt das Mass an nötiger Arbeitsflexibilität unterschiedlich aus: So sind in Organisationen – wie z.B. Krankenhäusern – Schicht- und Wochenendarbeit unumgänglich; im Gewerbe müssen die Beschäftigten oft zum Kunden; und in sozialen Berufen ist Teilzeitarbeit aufgrund der hohen psychischen Belastung stark verbreitet.

Basierend auf den Daten des HR-Barometers 2010 wird das Angebot flexibler Arbeitsformen untersucht. Dabei interessiert insbesondere, inwieweit das Human Resource Management von global tätigen Firmen ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitsformen bieten, damit diese ihren Anforderungen an Flexibilität und Mobilität gerecht werden können. Die Analyse geschieht anhand eines Vergleichs zwischen lokal tätigen Betrieben und mehrheitlich international tätigen Grossunternehmen.

**Flexibilisierung in Schweizer Unternehmen**

Im Folgenden wird zwischen zwei Kategorien der Flexibilität unterschieden, welche sich auf die unternehmensseitig angebotenen Flexibilitätsformen fokussieren:<sup>4</sup>

- **zeitliche Flexibilität:** flexible Handhabung der Arbeitszeit in Form von Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeit mit flexibler Wahl des Arbeitsstart- und -endzeitpunktes, Jahresarbeitszeit und dem Anbieten von Sabbaticals;
- **örtliche Flexibilität:** flexible Handhabung des Arbeitsortes in Form von Telearbeit.

Der Unternehmensvergleich zeigt, dass Grossunternehmen in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle in der Förderung der *zeitlichen Flexibilität* einnehmen (siehe Grafik 3). In Grossunternehmen ist die Arbeitszeit häufiger als Jahresarbeitszeit geregelt im Vergleich zu KMU und Mikrounternehmen; d.h. die Mitarbeitenden können sich ihre Arbeitszeit über das Jahr hinweg frei einteilen. Diese Flexibilitätsform hat jedoch auch seine Schattenseite, da sie oft punktuell starke zeitliche Belastung mit sich bringt.<sup>5</sup> Weiter haben Beschäftigte in Grossunternehmen ähnlich wie in Mikrounternehmen grosse Freiheit in der Wahl von Arbeitsbeginn und Arbeitsende. In KMU dagegen sind Arbeitsbeginn und -ende häufiger fix geregelt. Dieses Ergebnis ist u.a.

Kasten 2

**Bereiche der Massnahmen von Unternehmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit Arbeit/Familie**

Zur Unterstützung der Arbeits-Familien-Vereinbarkeit können Unternehmen ihren Angestellten unterschiedliche Angebote zur Verfügung stellen. In Anlehnung an Galinsky, Friedman und Hernandez (1991) können diese in sechs Bereiche unterteilt werden:

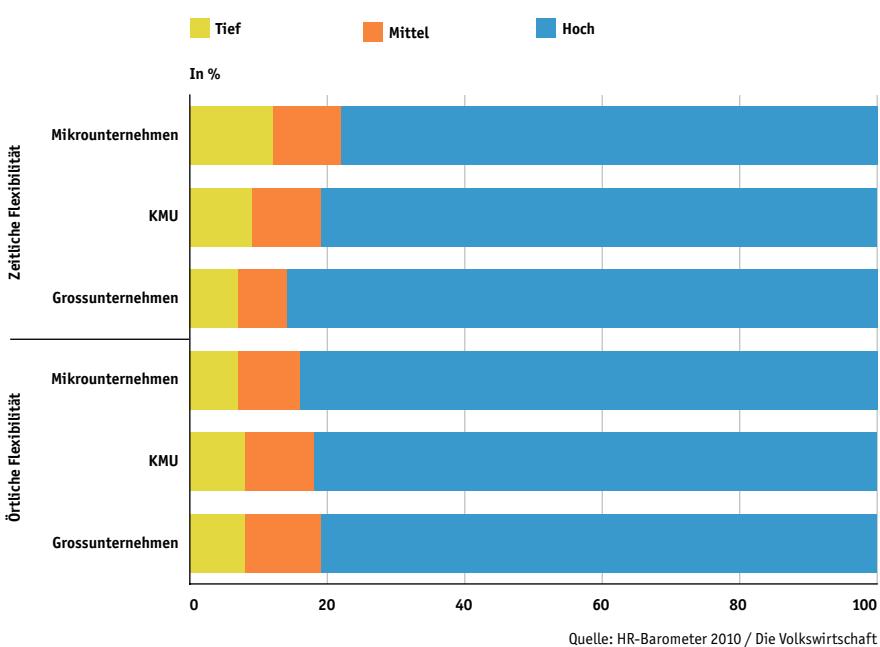
- Verlängerter Mutterschaftsurlaub, der über den gesetzlich vorgeschriebenen 14-wöchigen Mutterschaftsurlaub hinausgeht;
- Vaterschaftsurlaub, der den Vätern nach der Geburt des eigenen Kindes einen zeitlich begrenzten Urlaub (bezahlt oder unbezahlt) zugesteht;
- Freiwillige finanzielle Unterstützung des Unternehmens für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
- Betreuungsangebote wie z.B. eine Betriebskinderkrippe;
- Beratungsangebote, welche z.B. Work-Family-Balance-Beratungsseminare beinhalten;
- Familienunterstützende Arbeitsformen wie z.B. Teilzeitarbeit, Job Sharing.

stieren wie Grosskonzerne. Da diese oft lokal tätigen Betriebe aber auch eine geringere Flexibilität und geografische Mobilität von ihren Beschäftigten fordern im Vergleich zu Grosskonzernen, ist die Investition in familienunterstützende Angebote auch weniger zwingend. Weiter zeigen die Ergebnisse des HR-Barometers, dass nicht allein die Leistungen wichtig sind. Eine umfassende familienorientierte Personalpolitik beinhaltet neben den erwähnten Angeboten auch eine familienfreundliche Kultur und Kommunikation. Durch die Förderung einer familienunterstützenden Kultur können auch kleinere Betriebe mit weniger Unterstützungsangeboten ihre Mitarbeitenden in der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie aktiv unterstützen. So trägt beispielsweise bereits das Verständnis des Vorgesetzten für die Doppelbelastung von arbeitstätigen Eltern bereits viel zur Work-Family-Balance der Betroffenen bei.

**Globalisierung und das Angebot flexibler Arbeitsformen**

Durch die Globalisierung kommt es zu einem strukturellen Wandel auf dem Arbeitsmarkt und zu einem erhöhten Bedarf an Arbeitsflexibilität. International tätige Firmen fordern von ihren Arbeitnehmenden geografische Mobilität und Anpassungsfähigkeit, damit sie dem internationalen Wettbewerb auf dem schnelllebigen globalen Wirtschaftsmarkt gerecht werden können.

Grafik 4

**Bewertung der Arbeitsflexibilisierung**

Kasten 3

**Literatur**

- Bygren, M., Duvander, A. & Hultin M. (2005). Elements of Uncertainty in Life Courses. Transitions to Adulthood in Sweden. In: Hans-Peter Blossfeld, Erik Klijzing, Melinda Mills & Karin Kurz (Hrsg.). Globalization, Uncertainty and Youth in Society. London/New York: Routledge, S. 135–158.
- Galinsky, E., Friedman, D.E. & Hernandez, C.A. (1991). The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs. New York: Families and Work Institute.
- Knoche, M. (2007). Die deutschen Unternehmen im Globalisierungsprozess. Ifo Schnelldienst, 60 (6), S. 17–28.
- Wald, P. M. (2005). Neue Herausforderungen im Personalmanagement. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Nilsen, O. A. (2005). Transition to Adulthood in Norway. In: Hans-Peter Blossfeld, Erik Klijzing, Melinda Mills & Karin Kurz (Hrsg.). Globalization, Uncertainty and Youth in Society. London/New York: Routledge, S. 159–176.
- Reilly, P.A. (1998). Balancing Flexibility – Meeting the Interests of Employer and Employee. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 7, S. 243–259.

auf die Branche zurückzuführen: International tätige Grossunternehmen arbeiten mehrheitlich im Dienstleistungssektor, in welchem flexible Arbeitszeiten gut umsetzbar sind. In Branchen wie dem verarbeitenden Gewerbe, in dem kleinere und mittelgroße lokal tätige Betriebe häufiger sind, bieten sich flexible Arbeitszeiten naturgemäß weniger an. Sabbaticals werden ebenfalls in grösseren Unternehmen am häufigsten angeboten, während das Angebot in den Mikrounternehmen mit 5% nur halb so verbreitet ist. Da Mikrobetriebe aufgrund ihrer geringen Mitarbeiterzahl nur schwer Ersatz finden für längere Zeit abwesende Angestellte, ist dieses Ergebnis verständlich. Das Angebot, Teilzeit zu arbeiten findet sich in Grossunternehmen deutlich weniger als in Mikrounternehmen und KMU. Warum in Grossunternehmen weniger Teilzeit gearbeitet wird, könnte damit zusammenhängen, dass Frauen häufiger Teilzeit arbeiten, aber zeitgleich in Grossunternehmen unterrepräsentiert sind. Weshalb Frauen jedoch seltener in Grossunternehmen arbeiten, bleibt noch zu klären.

In Bezug auf die *örtliche Flexibilität* ist feststellbar, dass vor allem KMU und Grossunternehmen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, von zu Hause aus zu arbeiten. Doch auch bei Mikrounternehmen berichten mehr als 40% der Befragten, dass Telearbeit bei ihnen möglich sei. Telearbeit ist somit für Beschäftigte unabhängig von der Unternehmensgröße und dem Internationalisierungsgrad der Firma ähnlich gut zugänglich.

**Bewertung der Flexibilität durch die Arbeitnehmenden**

Bewerten die Beschäftigten die erhaltene Arbeitsflexibilität insgesamt anhand der zwei Kategorien zeitlich und örtlich, zeigt sich ein relativ konstantes Bild – sowohl zwischen den einzelnen Flexibilitätskategorien als auch zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen: 80%–90% der Befragten bewerten die erhaltene Arbeitsflexibilität als hoch bis sehr hoch (siehe *Grafik 4*). Die zeitliche Flexibilität bewerten die Beschäftigten in Grossunternehmen leicht besser während sie mit der gebotenen örtlichen Flexibilität geringfügig unzufriedener sind. All diese Unterschiede erreichen jedoch keine statistische Bedeutsamkeit. Demzufolge scheint die unterschiedliche Handhabung der Arbeitsflexibilität abhängig von der Unternehmensgröße ohne Effekt auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsflexibilität zu sein.

Bezüglich der Verbreitung der einzelnen Flexibilitätsformen bei Unternehmen unterschiedlicher Größe kann gezeigt werden, dass Grossunternehmen ihren Mitarbeitenden ein breiteres Angebot an flexiblen Arbeitsformen bieten. Die Bewertung der zeitlichen und örtlichen Flexibilität zeigt jedoch, dass – ähnlich wie bei der Bewertung der familienorientierten Angebote – kaum Unterschiede in der Wahrnehmung der vorhandenen Flexibilität bei den Arbeitnehmenden existieren. Sowohl Beschäftigte von Grossunternehmen als auch Beschäftigte von KMU und Mikrobetrieben, bewerten die unternehmensseitig gebotene Flexibilität als mehrheitlich hoch. Dass Arbeitnehmende von kleinen lokalen Betrieben trotz des geringeren Angebots ihre Flexibilität als ähnlich hoch wahrnehmen wie Beschäftigte von Grossunternehmen, könnte damit zusammenhängen, dass von ihnen auch weniger Flexibilität und Mobilität gefordert wird und sie dementsprechend auch einen geringeren Bedarf nach flexiblen Arbeitsformen haben. Dies lässt zudem vermuten, dass Unternehmen das Angebot an flexiblen Arbeitsformen an das Ausmass ihrer internationalen Tätigkeit anpassen, um dem Wunsch der Arbeitnehmenden nach Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben möglichst gut gerecht zu werden.