

HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Je fitter die Crew, desto schlagkräftiger die Flotte

Text: Christina Boll

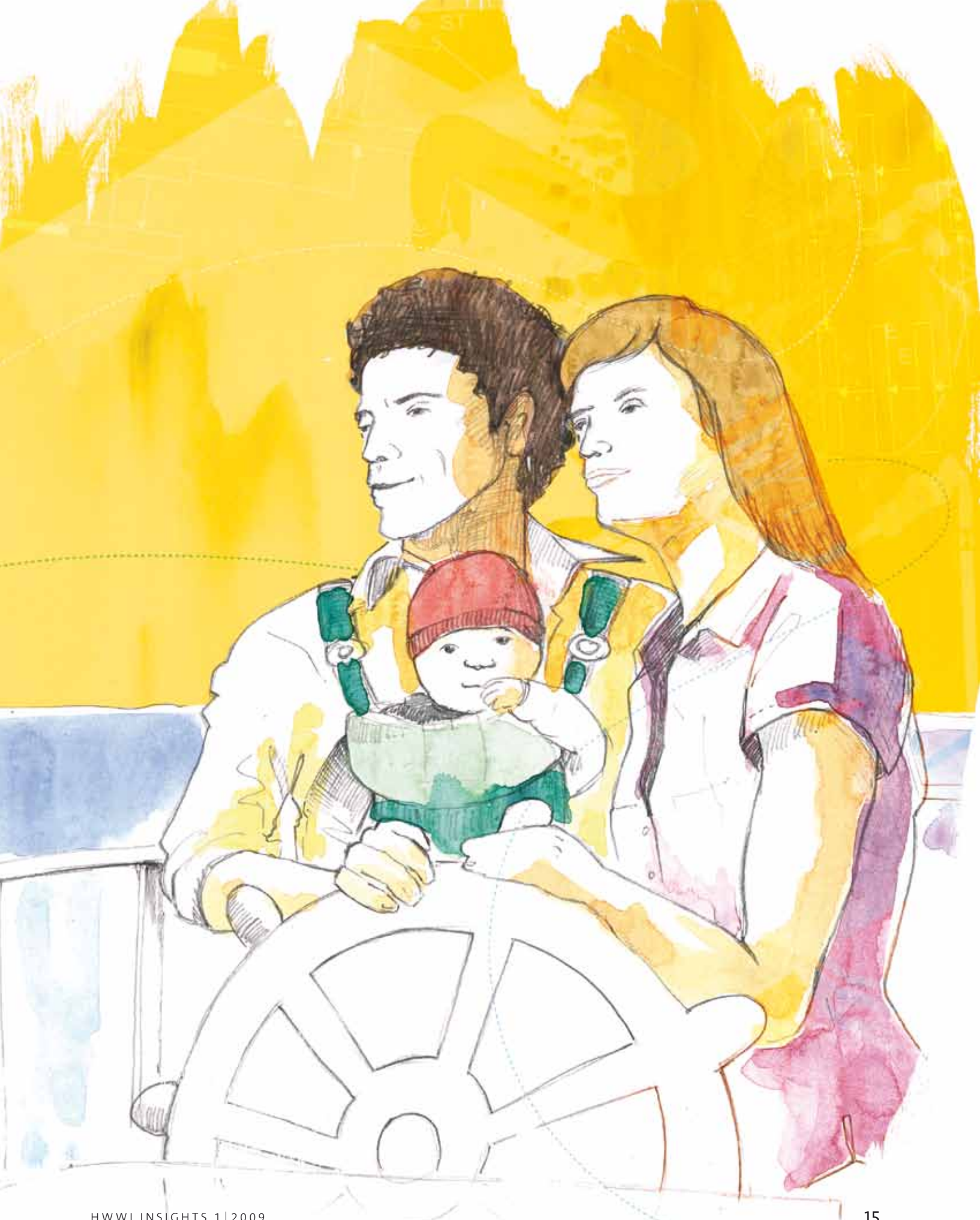
Ob Deutschland auf Wachstumskurs bleibt und weiter Fahrtwind aufnehmen kann, hängt von den Humanressourcen ab, die das Land mobilisieren kann. Vergleichbar einem Schiff, das auf rauer See Kurs halten muss, steht und fällt auch die Zukunft Deutschlands mit der Fitness seiner Crew. Denn Vorsprungsgewinne durch Innovationen lassen sich nur mit einem Vorsprung an *Know-how* erzielen. Doch woher kommen sie heute – Deutschlands Humanressourcen?

Das Angebot an Humanressourcen: Die Mannschaft, die zur Mehrung des Sozialproduktes antritt, wird zunächst auf Haushaltsebene zusammengestellt. Dabei sind längst nicht mehr nur die Männer am Zug: Während die Arbeitsteilung auf Haushaltsebene in früheren Zeiten klar definiert war – der Mann verdient den Broterwerb, die Frau kümmert sich um Haushalt und Kinder –, ringen Paare heute um eine familienverträgliche und zugleich wirtschaftlich rationale Zeitverwendung. Da Zeit in Geldeinheiten bewertet werden kann, sind auch im Kleinunternehmen »Haushalt« Nutzen und Kosten scharf gegen zu rechnen. Auf der Nutzenseite werden im Zuge fortschreitender Gleichberechtigung und eines veränderten geschlechtsspezifischen Rollenverständnisses zunehmend auch nichtmonetäre, aber gleichwohl wertvolle, Nutzenbestandteile veranschlagt: Männer wollen ihre Väter-Rolle ein Stück weit mehr ausleben, Mütter gleichsam ihre Rolle als beruflich selbstständige Frau. Auch auf der Kostenseite wird heute anders bilanziert: Dank verfügbarer und günstiger marktgängiger Substi-

tute spart das eigenhändige Hemdenbügeln inzwischen weitaus weniger Kosten ein als früher, im Gegenteil: Es verursacht hohe implizite Kosten. So verzichtet eine Frau nach eigenen Berechnungen allein bis zum 45. Lebensjahr auf – je nach Bildungsgrad – bis zu 200 000 Euro Bruttolohnsumme, wenn sie im Alter von 28 Jahren eine 3-jährige Babypause eingeht (ein Jahr Auszeit, gefolgt von zwei Jahren Teilzeit).

Die Nachfrage nach Humanressourcen: Nicht jedes Mitglied dieser Mannschaft erhält vom Kapitän Order, sich an Bord zu begeben. Andere Mitglieder dagegen werden umso heftiger beworben. Wer sich im rauen Wind global vernetzter Absatzmärkte behaupten will, muss auch auf den Beschaffungsmärkten jeden Euro zweimal umdrehen. Dass es dabei nicht allein um Kostenminimierung, sondern um die Gewinnung und Bindung von Werttreibern gehen muss, ist mittlerweile nicht nur unter *Controllern* Allgemeingut. Die Werttreiber, das sind oftmals gerade jene Familienmütter oder -väter, die – hoch motiviert und hoch qualifiziert – ihren ►

Die Werttreiber, das sind oftmals gerade jene Familienmütter oder -väter, die – hoch motiviert und hoch qualifiziert – ihren Beitrag dazu leisten wollen, das Firmenschiff auf Kurs zu halten.



Beitrag dazu leisten wollen, das Firmenschiff auf Kurs zu halten. Familienbewusste Personalpolitik wird daher schon lange nicht mehr als Mitarbeitergeschenk verbucht, das in fetten Jahren zu zahlen und in mageren zu streichen ist, sondern als durchkalkulierte Investition in Humanvermögen: Wer beispielsweise mittels flexibler Arbeitszeitmodelle, Weiterbildung in Elternzeit und Betriebskindergärten dafür sorgt, dass die betrieblichen Erträge vormals teuer ausgebildeten oder eingekauften Personals auch eingefahren werden, stellt nichts weniger als eine vernünftige Amortisation dieser Investitionen sicher. Ganz nebenbei profitieren davon auch Arbeitgeberimage und Betriebsklima.

Das Angebot von morgen: Will Deutschland in der internationalen Regatta auf Dauer die Nase vorn haben, gilt es, nicht nur heute schon die besten Köpfe zu versammeln, sondern auch für den Mannschafts-Nachwuchs zu sorgen. Wer Eltern, die mit beiden Beinen fest an Deck stehen und das Steuern gewohnt sind zum Kinderkriegen in die Kajüte verbannt, braucht sich über ausbleibenden Kindersegen nicht zu wundern. Nur wenn Paare Kinderwunsch und Teilhabe am Erwerbsleben in persönlich zufrieden stellender Weise kombinieren können, stellt sich Nachwuchs ein. Denn auf Platz eins der Voraussetzungen zur Familiengründung rangiert noch immer die Konsolidierung elterlichen Einkommens: Staatliche Alimente im windgeschützten Bereich unter Deck werden von immer weniger potenziellen Eltern als akzeptabler Ersatz für eigenständig erworbenes Einkommen akzeptiert. Vielmehr ist das Bewusstsein dafür, dass das Familieneinkommen nur dauerhaft sichert, wer dauerhaft beschäftigungsfähig bleibt, in Zeiten fortgesetzten Arbeitsplatzabbaus enorm gestiegen. Hinzu kommt, dass kein staatlicher Transfer den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und die Selbstbestätigung durch beruflichen Erfolg ersetzen kann.

Was tun? Erstens: Den Kräften des Marktes vertrauen – auch für Humanvermögen. Die Marktteilnehmer kennen ihre Bedürfnisse selbst am besten, und die Knappheitsrestriktion für kluge Köpfe sichert die effiziente Verortung derselben. Allerdings sind hierzu – zweitens – gleiche Startbedingungen für alle erforderlich: Wer an Deck gehen will und dort gebraucht wird,

sollte dies auch tun können, ungeachtet seines persönlichen oder familiären Hintergrunds. Dies setzt voraus, dass Beruf und Familie miteinander vereinbar sind. Und hier schließt sich der Kreis: Junge Eltern, die diese beiden zentralen Lebensbereiche als miteinander vereinbar erleben, stillen nicht nur ihre eigenen Bedürfnisse, sondern können sich – gerade deshalb – auch eher für ein Kind entscheiden. Eine gute Vereinbarkeitspolitik hat daher eine dreifache gesamtwirtschaftliche Rendite: Sie ist wirtschaftlich effizient, sie erhöht die lebensweltlichen Teilhabechancen von Frauen und Männern, und sie sichert den Fortbestand der Gesellschaft. Weil aber Kinder (auch) gut für das Allgemeinwohl sind, also zumindest zum Teil den Charakter eines öffentlichen Gutes besitzen, ist auch die Aufgabe, Familie und Beruf als miteinander vereinbar zu gestalten, keine Privatsache, sondern gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht zum Nulltarif zu haben ist.

Doch was ist »gute Vereinbarkeitspolitik«? Sicherlich mehr als Kinderbetreuungs-Management, dessen Erfolg in Stunden gemessen wird. Es geht nicht um quantitative, sondern um qualitative Teilhabe – nicht um eine Halbtagsbeschäftigung welcher Art auch immer, sondern um eine ausbildungsadäquate Beschäftigung mit Perspektive, also um den Aufstieg mit Kind, das Durchbrechen der »gläsernen Decke«. Hier ringen tagtäglich Arbeitgeber und Arbeitnehmer um individuell passende Lösungen. Und wiederum gilt: Das mikroökonomische Kalkül dient dem makroökonomischen Interesse. Wer dafür sorgt, dass kein Talent ungenutzt, kein investierter Euro abgeschrieben wird, der noch gute Erträge erwirtschaften kann, betreibt bestes *Human Resource Management*. Unkonventionelle Ideen sind gefragt. Dann hat das Schiff Deutschland auch stets die erforderliche »Handbreit Wasser unterm Kiel«.

Weiterführende Literatur:

- Boll, C. (2009): Lohneinbußen durch geburtsbedingte Erwerbsunterbrechungen - fertilitätstheoretische Einordnung, Quantifizierung auf Basis von SOEP-Daten und familienpolitische Implikationen, HWWI Research Paper, 1-19, Hamburg.
- Reich, N. (2008): Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz in Deutschland: Analyse potenzieller Effekte auf Geburtenzahl und Fertilitätsstruktur, HWWI Policy Paper, 1-10, Hamburg.