

Work-Life-Balance: Familienbewusste Personalpolitik als Win-Win-Strategie

INHALT:

1. Ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte	2
2. Handlungsfelder und Maßnahmen	3
Flexible Arbeitszeitmodelle	
Kinderbetreuung	
Beruf und Pflege	
Beschäftigungsfähigkeit erhalten	
Unterstützende Familienservices	
3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung	5
Ziel- und Bedarfsorientierung	
Kommunikation nach innen und außen	
Unternehmens- und Führungskultur	
4. Wo Unternehmen Unterstützung finden	6
Checkliste: Sieben Schritte zum familienfreundlichen Betrieb	
5. Fazit	8

MANAGEMENT SUMMARY:

Der wachsende Fachkräftemangel setzt Unternehmen unter Zugzwang: Arbeitgeber werden im Wettstreit um qualifiziertes Personal auf lange Sicht nur dann vorne mit dabei sein, wenn sie ihren Beschäftigten ermöglichen, Berufs- und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Auch kleine und mittlere Unternehmen können sich entsprechende Maßnahmen leisten. Denn längst nicht alles ist kostenintensiv.

Wurde familienbewusste Personalpolitik in der Vergangenheit in erster Linie aus unternehmerischer sozialer Verantwortung und ethisch-moralischen Wertvorstellungen verfolgt, spielen inzwischen betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen eine zunehmende Rolle. Auch unter diesem Aspekt gewinnt das Engagement für eine verbesserte Work-Life-Balance an Überzeugungskraft – es stellt einen klaren Mehrwert für Unternehmen und Beschäftigte und somit eine lohnende Investition in die Zukunft dar.

Der Beitrag zeigt die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten familienbewusster Personalpolitik auf und benennt die Faktoren, die maßgeblich sind, um eigene Work-Life-Balance-Konzepte erfolgreich umzusetzen. Ist die nötige personalstrategische und insbesondere die unternehmenskulturelle Verankerung gegeben, hat jeder Betrieb das Potenzial, ein attraktiver familienfreundlicher Arbeitgeber zu sein.

1. Ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte

Die Arbeitslandschaft in Deutschland steht vor erheblichen Veränderungen. Schon heute können Unternehmen offene Stellen oftmals nicht adäquat besetzen. In Zukunft verschärft sich diese Problematik aufgrund der demografischen Entwicklung. Weil die Bevölkerung zunehmend altert und gleichzeitig auch schrumpft, sinkt die Zahl der potenziell Erwerbstätigen kontinuierlich. Die Studie „Arbeitslandschaft 2035“ der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft vbw aus dem Jahr 2013 prognostiziert einen Arbeitskräftemangel von rund vier Millionen Personen bis zum Jahr 2035. Bereits 2020 werden laut Studie knapp zwei Millionen Arbeitskräfte fehlen.

Diese Lücke wird bald in nahezu allen Branchen und Berufen spürbar sein. Die Prognosen machen deutlich, dass Fachkräftesicherung eine der zentralen Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft ist. Um sie zu meistern, heißt es jetzt proaktiv handeln. Eines ist klar: Die Folgen des demografischen Wandels sind nicht mehr aufzuhalten. Das bestätigt die Studie „Wie demografiefest sind deutsche Unternehmen“ der perbit Software GmbH. Die Marktstudie aus dem Herbst 2013 macht deutlich, dass das Thema in den meisten Unternehmen noch nicht angekommen ist: Lediglich neun Prozent der Unternehmen fühlen sich sehr gut auf den demografischen Wandel vorbereitet und haben das Thema strategisch verankert.

Jedes Unternehmen kann und sollte aber eine ganze Menge tun, um die Folgen des demografischen Wandels abzumildern. Ein wesentlicher Ansatzpunkt besteht darin, im Unternehmen vorhandene Potenziale und die stillen Reserven des Arbeitsmarkts stärker zu erschließen. In diesem Zusammenhang erfahren personalpolitische Aufgabenfelder wie Work-Life-Balance, Chancengleichheit von Frauen und Männern, Ausweitung der beruflichen Teilhabe älterer Arbeitnehmer sowie Erhalt der Jobfitness starken Bedeutungszuwachs. Nicht zuletzt bringen personelle Engpässe stets steigende Belastungen der verbleibenden Belegschaft mit sich.

Werteorientiert geführte Firmen streben seit jeher eine tragfähige Balance zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterinteressen an. Mit einer mitarbeiter- und familienorientierten Personalpolitik kommen sie nicht nur ihrem gesellschaftlichen Auftrag nach, sondern sichern zugleich die eigene Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Die Förderung einer verbesserten Work-Life-Balance ist eine Win-Win-Strategie, von der Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen profitieren:

- Die Mitarbeiter werden bei der alltäglichen Koordination von Berufs- und Privatleben entlastet. Für sie stellt sich die Entscheidung zwischen Familie oder Karriere nicht. Eine kontinuierliche Erwerbsbiografie mit besseren beruflichen Entwicklungsperspektiven wird ermöglicht.
- Dem Unternehmen bleiben erfahrene Leistungs- und Know-how-Träger erhalten, in deren Ausbildung viel investiert wurde. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter spiegelt sich in hoher Loyalität, Motivation und Produktivität wider und strahlt positiv auf das Arbeitgeberimage aus.

In enger werdenden Arbeitsmärkten suchen sich gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter ihre Arbeitsbedingungen sehr genau aus. Neben Gehalt, herausfordernden Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten stellen weiche Faktoren wie Betriebsklima, individuelle Gestaltungsfreiräume und Work-Life-Balance ein gewichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers dar. Das gilt längst nicht nur für jüngere Beschäftigte mit Kindern, wie die „Personalmarketingstudie 2012“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermittelt hat: 75 Prozent der unter 40-Jährigen wären bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Job zu wechseln. Bei den über 40-Jährigen könnten sich 60 Prozent einen Wechsel vorstellen – eine Tatsache, die von den Arbeitgebern größtenteils noch unterschätzt wird.

Nachhaltige Personalpolitik zielt gleichermaßen darauf ab, talentierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und erfahrene Fachkräfte im Betrieb zu halten. Männer wie Frauen legen großen Wert auf Work-Life-Balance, Ältere genauso wie Jüngere. Zielgruppengerechte betriebliche Konzepte müssen dies berücksichtigen und dem gesellschaftlichen Wandel Rechnung tragen. Denn zum einen wünschen sich immer mehr Väter, die Verantwortung für Kindererziehung und Haushalt mit ihren Partnerinnen zu teilen, und setzen das auch in die Tat um. Zum anderen sieht sich demografisch bedingt ein wachsender Anteil der Beschäftigten mit der Aufgabe konfrontiert, den Beruf mit der Pflege eines Angehörigen zu vereinbaren.

Viele Firmen haben mittlerweile auf die hohe Nachfrage reagiert und verschiedene Angebote entwickelt, um sich als familienfreundlicher Arbeitgeber zu positionieren. Insgesamt gewinnt familienbewusste Personalpolitik beständig an Auftrieb, wie der „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zeigt. Demnach räumen acht von zehn Unternehmen der Vereinbarkeit von Beruf und

Familie einen hohen Stellenwert ein. Dieser Wert ist trotz der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise weiter angestiegen. Die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen ist kein konjunkturabhängiges, sondern ein strukturelles Thema. Auch das „IHK Unternehmensbarometer 2012“ weist Familienfreundlichkeit als personalstrategisch bedeutsames Instrument gegen den Fachkräftemangel aus. Inzwischen bieten 90 Prozent der Unternehmen flexible familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an oder planen diese für die Zukunft.

Zu den positiven Nutzenpotenzialen familienbewusster Personalpolitik liegen übereinstimmende Erfahrungen und Einschätzungen aus den Unternehmen vor. Insbesondere erkennen viele Firmen, dass sie mit einer verbesserten Work-Life-Balance Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen bei der Personalrekrutierung erzielen können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen den Unternehmen durch die Überbrückung der Eltern- oder Pflegezeit, durch familienbedingte Fluktuation oder durch Wiedereingliederungsmaßnahmen Kosten, die sich mit familienfreundlichen Maßnahmen vermeiden oder reduzieren lassen.

Die betriebswirtschaftlichen Effekte hat das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik genauer untersucht, indem es den Zielerreichungsgrad familienbewusster Unternehmen hinsichtlich verschiedener personalpolitischer Handlungsfelder jenem weniger familienbewusster Unternehmen gegenübergestellt hat. Die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2013: Familienbewusste Unternehmen stellen sich in den betrachteten Kennzahlen deutlich besser. Ein hohes betriebliches Familienbewusstsein verringert demzufolge nicht nur die Fehlzeiten- oder Krankheitsquote im Unternehmen. Es kommt darüber hinaus seltener zu Eigenkündigungen der Beschäftigten, zugleich ist die Qualität der Bewerber im Durchschnitt höher als in wenig familienbewussten Unternehmen.

2. Handlungsfelder und Maßnahmen

Geeignete Konzepte für Familienfreundlichkeit im Betrieb variieren je nach Firmengröße, Branche und Belegschaftsstruktur. Unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen kann jedes Unternehmen seine Beschäftigten darin unterstützen, Berufs- und Privatleben leichter miteinander in Einklang zu bringen. Das Spektrum an Maßnahmen, aus denen Arbeitgeber in den verschiedenen Handlungsfeldern wählen können, ist so vielfältig wie die betrieblichen Gegebenheiten. Statt formalisierter Standardlösungen sind individuelle und kreative

Ansätze gefragt. Nicht alles muss gleich mit einem hohen finanziellen oder organisatorischen Aufwand verbunden sein. Oft lässt sich bereits durch pragmatische, leicht umsetzbare Lösungen viel erreichen.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Das wichtigste Instrument einer verbesserten Work-Life-Balance sind flexibel auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnittene Arbeitszeitmodelle. Sie eröffnen den Beschäftigten den nötigen Freiraum, berufliche und familiäre Aufgaben zu koordinieren. Planbarkeit und Verlässlichkeit spielen dabei allerdings eine ebenso große Rolle wie die zeitliche Souveränität:

- Individuell zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen vereinbarte Arbeitszeiten sowie eine flexible Tages- und Wochenarbeitszeit stellen die am weitesten verbreiteten Maßnahmen dar.
- Viele Unternehmen verzichten ganz auf eine Arbeitszeiterfassung. Das höchste Maß an Autonomie eröffnet die Vertrauensarbeitszeit, die rein ergebnisorientiert gestaltet ist. Dieses Modell fordert den Mitarbeitern eine besonders stark ausgeprägte Eigenverantwortlichkeit ab.
- Alternierende Telearbeit, das heißt die zeitweise Arbeit im Home-Office, bietet neben der zeitlichen zusätzlich die örtliche Flexibilität.
- Manche Unternehmen machen Teilzeit selbst für Führungspositionen möglich. Optimierte Arbeitsabläufe, die Delegation von Aufgaben an gut eingespielte Teams sowie gegenseitige Vertretungsregelungen schaffen die notwendigen Voraussetzungen.
- Die Einführung von Langzeitkonten, die zum Beispiel in familiären Notfällen oder für ein Sabbatical eingelöst werden können, erlaubt eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitplanung.

Kinderbetreuung

Trotz des begonnenen Ausbaus der Kinderbetreuung ist die öffentliche Infrastruktur hierzulande noch immer unzureichend. Dies betrifft insbesondere die Versorgung mit Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren, aber auch generell die fehlende Flexibilität der Öffnungszeiten. Damit die Frage der Kinderbetreuung für ihre Mitarbeiter nicht zum Karrierekiller wird, haben Unternehmen unter anderem die folgenden Unterstützungsmöglichkeiten:

- Ein eigener Betriebskindergarten lohnt sich erst ab einer gewissen Unternehmensgröße. Stattdessen kann sich der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen in der näheren Umgebung anbieten.
- Alternativ reicht es aber oft schon aus, in Zusammenarbeit mit kommunalen Einrichtungen oder freien Trägern eine bestimmte Anzahl an Belegplätzen in Krippen, Kindergärten und Horten zu reservieren.
- Eine große Hilfe für Mütter und Väter stellt die Organisation einer Ausweichtbetreuung dar, etwa zur Überbrückung der Ferienzeit.
- Für kurzfristige Betreuungsengpässe kann im Betrieb eine Hausaufgaben- und Spielecke oder ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer eingerichtet werden.

Beruf und Pflege

Erheblichen Belastungen, sowohl physisch als auch psychisch, sehen sich Beschäftigte ausgesetzt, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Zwar stellen mittlerweile viele Arbeitgeber ihre Mitarbeiter auf Wunsch auch über die gesetzliche Regelung hinaus frei. Jedoch scheint das Thema Pflege nach wie vor mit einem Tabu behaftet. Es wird ungern angesprochen, daher ist selten bekannt, wer in der Belegschaft davon betroffen ist. Eine wichtige Unterstützung besteht insofern bereits darin, für die künftig auf immer mehr Familien zukommende Herausforderung der Pflege zu sensibilisieren:

- Die Bereitstellung von Informationsmaterial und Beratungsangeboten hilft, beim unerwarteten Eintreten eines Pflegefalles möglichst gut auf die zu veranlassenden Schritte vorbereitet zu sein.
- Für Mitarbeiter, die eine längerfristige Auszeit zur Pflege eines Angehörigen planen, bietet eine Schnupperteilzeit eine gute Möglichkeit, zunächst einmal zu testen, wie sie mit dieser ungewohnten Situation zurechtkommen.
- Darüber hinaus kann das Unternehmen eine Zusammenarbeit mit örtlichen Kurzzeitpflegeeinrichtungen oder Altenheimen zur Sicherung von Belegplätzen eingehen.

Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Familiäre Veränderungen sind der Bestandteil eines jeden Lebenswegs. Nachhaltige Personalentwicklung berücksichtigt diese bei der Laufbahnplanung und zielt auf den langfristigen Erhalt zukunftssicherer Kompetenzen:

- Nach einer familienbedingten Auszeit kommt es darauf an, den Beschäftigten die Rückkehr in den Betrieb zu erleichtern. Bei Bedarf bietet sich ein Wiedereinstieg mit stufenweiser Erhöhung der Arbeitszeit an.
- Sinnvoll sind zudem flankierende Weiterbildungsangebote, zum Beispiel in Form von E-Learning-Kursen, die zu Hause absolviert werden können. Auch befristete Vertretungs- oder Projekteinsätze während der Familienphase tragen zum Erhalt der beruflichen Qualifikation bei.
- Die Pflege eines regelmäßigen Kontakts zu den Mitarbeitern, die eine familienbedingte Auszeit nehmen, sollte selbstverständlich sein. Dazu zählen die Einladung zum Betriebsfest sowie ein Zugang zum Intranet. Darüber hinaus können Beurlaubte durch persönliche Paten im Unternehmen über aktuelle Entwicklungen und Veränderungen auf dem Laufenden gehalten werden.
- Mit Blick auf die Bedürfnisse alternder Belegschaften gewinnen Maßnahmen wie betriebliches Gesundheitsmanagement, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder Weiterbildung 50+ weiter an Stellenwert.

Unterstützende Familienservices

Entlasten können Firmen ihre Beschäftigten zudem durch spezielle Familienservices oder durch Entgeltbestandteile beziehungsweise geldwerte Leistungen. Diese Möglichkeiten sollten trotz eingeschränkter Budgets geprüft werden. Individuelle Angebote tragen zu einer bedarfsgerechten Familienförderung bei:

- Mit einem finanziellen Zuschuss können die Betreuungsausgaben berufstätiger Eltern oder pflegender Mitarbeiter abgedeckt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen bleiben die Arbeitgeberleistungen steuer- und sozialversicherungsfrei.
- Auch durch freiwillige Geburtsbeihilfen oder zinslose Darlehen für größere Anschaffungen stellt der Betrieb die Weichen für eine intensivere Bindung an das Unternehmen.

- **Kostenneutral** ist die Vermittlung haushaltsnaher Dienstleistungen, wobei es oftmals gelingt, Sonderpreise für die Mitarbeiter des Unternehmens mit den Anbietern auszuhandeln. Eine beschränkte Kostenübernahme kann beispielsweise über Sachgutscheine, die unter die 44-Euro-Freigrenze fallen, erfolgen.
- Manche Unternehmen offerieren auch gemeinsame Familienessen in der Betriebskantine, Freizeit- und Sportangebote oder rechtliche und psychologische Beratung in besonderen Belastungssituationen.

Zeitpunkt	Maßnahme
Vor Antritt der Familienphase	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsgespräch über Dauer und Gestaltung der Eltern- oder Pflegezeit • Information über betriebliche Angebote
Während der Familienphase	<ul style="list-style-type: none"> • laufende Kontaktpflege + Informationen aus dem Betrieb (Patenprogramm) • Option zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen sowie zu Vertretungseinsätzen
Vor/während des Wiedereinstiegs	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen, zum Beispiel zu neuen Softwareprogrammen • Abstimmung des Arbeitszeitmodells • Abklärung von Unterstützungsbedarf bei der Organisation von Kinder- oder Angehörigenbetreuung

Abb. 1: Beispiel für ein Wiedereinstiegsprogramm

3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Viel hilft nicht immer viel – das gilt auch bei der Umsetzung familienbewusster Personalpolitik. Fehlt die strategische und kulturelle Absicherung, drohen ambitionierte Programme schnell zu versanden, wenn sie am tatsächlichen Bedarf vorbei gehen oder mangels Kapazitäten nicht mehr weiterverfolgt werden können. Es geht also nicht darum, möglichst viele, sondern vielmehr möglichst passgenaue Lösungen zu finden. Diese berücksichtigen sowohl die Bedürfnisse der Beschäftigten als auch die Möglichkeiten des Unternehmens.

Ziel- und Bedarfsorientierung

Bevor man damit beginnt, neue Maßnahmen einzuführen oder bestehende Angebote auszubauen, ist es daher ratsam, zunächst den Unterstützungsbedarf der Mitarbeiter zu ermitteln. Dies

kann entweder mittels einer eigens dazu durchgeführten Befragung erfolgen oder das Thema wird in einer ohnehin vorgesehenen Mitarbeiterbefragung adressiert.

In jedem Fall sollte der Zweck der Befragung – herauszufinden, wie das Unternehmen seine Beschäftigten besser unterstützen kann – im Vorfeld deutlich gemacht werden. Schließlich berühren Fragen zur persönlichen familiären Situation einen sensiblen Bereich. Aber auch übertriebene Erwartungen sind zu vermeiden.

Generell ist es empfehlenswert, sich am Anfang nicht zu viel vorzunehmen, sondern die Aktivitäten nach und nach auszuweiten. Das Hauptaugenmerk liegt auf den als vordringlich identifizierten Handlungsfeldern und personalpolitischen Zielen. Eine Demografieanalyse, mit der die voraussichtliche mittel- und langfristige Entwicklung der Belegschaftsstruktur prognostiziert wird, ermöglicht die Integration der Maßnahmen in die strategische Personalentwicklung.

Haben sich die ersten Erfolge eingestellt, lassen sich weitere Projekte umso leichter verwirklichen. Letztlich entscheidet die Kosten-Nutzen-Relation über Art und Umfang der Vorhaben. Das Erheben entsprechender Kennzahlen und Indikatoren belegt die erzielten Nutzeneffekte und liefert handfeste Argumente für die nächsten Schritte.

Ziele	Indikatoren
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Fluktuation (vor allem von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen) • geringerer Krankenstand • kürzere Abwesenheitszeiten während der Eltern-/Pflegezeit • höhere Rückkehrquote nach der Eltern-/Pflegezeit
Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Messung durch Mitarbeiterbefragung • Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen
Mitarbeitergewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Qualität der eingegangenen Bewerbungen • Zunahme von Initiativbewerbungen • höhere Anzahl von Weiterempfehlungen durch die eigenen Mitarbeiter
Kostensenkung	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Kosten für Fehlzeiten • geringere Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten • geringere Personal- (wieder)beschaffungskosten

Abb. 2: Kennzahlen und Indikatoren zur Erfolgsmessung familienbewusster Personalpolitik

Kommunikation nach innen und außen

Eine begleitende Kommunikation verstärkt die Maßnahmen im Unternehmen. Nur Angebote, die in der Belegschaft bekannt sind, werden auch wahrgenommen. In den hausinternen Medien wie Mitarbeiterzeitung, Intranet oder Rundschreiben sollte laufend auf wichtige Informationen und Neuerungen aufmerksam gemacht werden. Sinnvoll ist außerdem der Aufbau einer Wissensplattform im Intranet, die über die verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten informiert.

Umgekehrt muss auch der Arbeitgeber Kenntnis von veränderten Bedarfssituationen erhalten, um auf diese reagieren zu können. Ein permanenter Austausch kann innerhalb der bestehenden Gesprächsrunden zwischen Führungskräften und Mitarbeitern institutionalisiert werden. Informationsveranstaltungen, Workshops oder das Einrichten einer Arbeitsgruppe sind weitere Möglichkeiten, wie die Beschäftigten ihre Vorstellungen und Ideen aktiv in die Weiterentwicklung der Maßnahmen einbringen können.

Das familienbewusste Engagement wirkt nicht nur nach innen. Auch in der Außendarstellung unterstützt es das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Gezielt sollte es in das Personalmarketing einbezogen und in Stellenanzeigen, auf der Unternehmenswebseite sowie bei öffentlichen Auftritten thematisiert werden. Zugleich ist die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen ein wichtiger Standortfaktor. Hier kann das Unternehmen im Verbund mit weiteren Betrieben und anderen lokalen Akteuren nach kooperativen Ansätzen suchen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Markenzeichen seiner Region zu machen.

Klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuordnungen sichern die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen. Am besten wird dazu eine feste Kontaktperson bestimmt, die das Thema im Unternehmen vorantreibt und die Erfolgskontrolle sowie die Koordination der Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Marketing übernimmt.

Unternehmens- und Führungskultur

Optimale Voraussetzungen für den Erfolg sind dann gegeben, wenn Familienfreundlichkeit ein tragender Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur ist. Das Bewusstsein, dass Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen Hand in Hand gehen, spiegelt sich in der Offenheit wider, stets eine praktikable Lösung für die individuelle Lebenssituation anzustreben. Ein dialogorientiertes, partnerschaftliches Führungsverständnis bereitet die Basis dafür.

Familienfreundliche Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass Freiräume zur Work-Life-Balance und Familienphasen bewusst unterstützt und keineswegs als Nachteil im Betriebsablauf oder in der Biografie der Mitarbeiter verstanden werden. Vielmehr erfahren die Leistungen beruflicher Wiedereinsteiger hohe Wertschätzung. Die Eltern- oder Pflegezeit wird als Familienkarriere begriffen, aus der die Mitarbeiter wichtige soziale Kompetenzen mitbringen, die sie anderswo in teuren Seminaren erwerben müssten. Familienbedingte Auszeiten oder Teilzeitangebote werden von Müttern sowie von Vätern in Anspruch genommen und stehen für alle Positionen gleichermaßen offen.

Beschäftigte aus der Führungsebene, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv vorleben und thematisieren, übernehmen eine Vorbildfunktion. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass die Angebote im Unternehmensalltag umgesetzt werden können. Dieser Prozess lässt sich befördern, indem die Rücksichtnahme auf die familiäre Situation in den Leitlinien des Unternehmens fest verankert ist und als Handlungsgrundsatz verbindlich in die Zielvereinbarungen und Beurteilungen der Führungskräfte aufgenommen wird.

Grundsätzliche Überlegungen sollten in diesem Zusammenhang auch dem Familienbegriff gelten. Denn Familie wird heute in vielfältigerer Form denn je gelebt. Nicht nur für unmittelbare Angehörige oder den Ehepartner, sondern auch in nichtehelichen Lebensgemeinschaften gleich welchen Geschlechts und für nicht leibliche Kinder wird soziale Verantwortung übernommen. Um Benachteiligungen zu vermeiden, ist die Definition, wer zum Kreis der Familie gehört, an die Lebenswirklichkeit der Beschäftigten anzupassen.

4. Wo Unternehmen Unterstützung finden

Anregungen und Hilfen für die Praxis bietet das vom Bundesfamilienministerium gemeinsam mit Spitzenverbänden der Wirtschaft und dem DGB gestartete Programm „Erfolgsfaktor Familie“ (www.erfolgsfaktor-familie.de). Ziel ist es, familienbewusste Personalpolitik auf breiter Ebene zu festigen. Mittlerweile zählt das Netzwerk über 4.700 Mitgliedsunternehmen und -institutionen. Die Wissensplattform bündelt Ratgeber, Studien, Erfolgsbeispiele und Erfahrungsberichte. Betriebe können Kontakte knüpfen und sich über innovative Konzepte austauschen. Außerdem besteht eine Zusammenarbeit mit den „Lokalen Bündnissen für Familie“, die sich bereits an rund 670 Standorten in Deutschland gegründet haben (www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de).

Firmen, die mit dem Prädikat „familienfreundlich“ für ihre Arbeitgeberqualität werben wollen, können sich zertifizieren lassen. Seit 15 Jahren etabliert ist das Audit „berufundfamilie“, das von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung initiiert wurde (www.beruf-und-familie.de). Im Zuge der Zertifizierung werden für jedes Unternehmen passgenaue Handlungsansätze und Maßnahmen erarbeitet. Als strategisches Managementinstrument setzt das Audit auf einen kontinuierlichen Prozess, um familienbewusste Personalpolitik Schritt für Schritt umzusetzen. Nach Erheben des Status quo und Festlegen einer konkreten Zielvereinbarung wird das Grundzertifikat erteilt. Im Drei-Jahres-Rhythmus sind Re-Auditierungen zu durchlaufen, wobei der Reifegrad beständig gesteigert wird.

Für eine erste Standortbestimmung steht mit dem „berufundfamilie-Index“ ein nützliches Instrument zur Verfügung (www.berufundfamilie-index.de). Im Online-Check können Unternehmen ihr Familienbewusstsein selbst messen und mit dem anderer Unternehmen vergleichen.

Ein speziell auf kleine und mittlere Betriebe zugeschnittenes Prüfverfahren wurde innerhalb des regionalen Pilotprojekts „FAMM – Familie, Arbeit, Mittelstand im Münsterland“ entwickelt (www.fam-muensterland.de). Zum Ende der Projektlaufzeit hat die Bertelsmann-Stiftung die Federführung übernommen und führt das FAMM-Qualitätssiegel nun unter dem Namen „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ fort. Beschränkte sich die Zertifizierung zuvor auf Betriebe im Münsterland, soll das Siegel künftig auch in anderen Regionen angeboten werden (www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de).

Checkliste: Sieben Schritte zum familienfreundlichen Betrieb

- 1. Bestandsaufnahme:**
Welche familienunterstützenden Angebote gibt es im Unternehmen bereits? Was ließe sich weiter ausbauen?
- 2. Bedarfsanalyse:**
Wie gestalten sich die heutigen und künftigen Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- 3. Maßnahmenkonzept:**
Mit welchen familienfreundlichen Maßnahmen lassen sich die personalpolitischen Ziele wirkungsvoll unterstützen? Wo besteht das größte Nutzenpotenzial? Welche Ziele und daraus abgeleiteten Maßnahmen sollen kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden?
- 4. Projektverantwortung:**
Ist eine Fachgruppe oder ein Verantwortlicher für das Thema im Unternehmen benannt, um die Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen sowie die verschiedenen Aktivitäten zu koordinieren?
- 5. Internes und externes Marketing:**
Werden die Mitarbeiter in die Entwicklung der Maßnahmen einbezogen und über die realisierten Angebote informiert? Wird das familienfreundliche Engagement in der Außendarstellung zur Stärkung des Arbeitgeberimages eingesetzt?
- 6. Unternehmenskulturelle Verankerung:**
Ist die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbindlich in den Leitlinien des Unternehmens festgeschrieben? Sind die Führungskräfte für die Bedeutung des Themas sensibilisiert?
- 7. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:**
Werden die familienfreundlichen Maßnahmen laufend an veränderte Bedarfe angepasst sowie einer regelmäßigen Bewertung unterzogen? Welche Kennzahlen und Indikatoren sind geeignet, den Erfolg zu messen?

5. Fazit

Immer mehr Unternehmen setzen sich mit beispielhaften Maßnahmen für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Die positiven Erfahrungen und nachweislich hohen Nutzeneffekte sollten andere Betriebe ermutigen, es ihnen gleichzutun und das Projekt Familienfreundlichkeit engagiert anzupacken.

Gerade dem Mittelstand eröffnet familienbewusste Personalpolitik die Chance, im Wettstreit um qualifizierte Fachkräfte erfolgreich zu punkten. Mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und einem durch direkten persönlichen Dialog geprägten Betriebsklima sind besonders KMU in der Lage, flexibel und formlos individuelle Wege zu beschreiten. Tatsächlich ist das Familienbewusstsein kleinerer Unternehmen häufig stärker ausgeprägt als das von Großunternehmen. Das bestätigt die Studie „Fachkräfte sichern. Wie familienfreundlich sind KMU?“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von 2012. Diesen Vorzug gilt es zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke einzusetzen.

In der Diskussion um familienfreundliche Rahmenbedingungen stand lange Zeit die Förderung der Kinderbetreuung im Vordergrund. Mindestens genauso wichtig wird künftig das Handlungsfeld Beruf und Pflege, dessen Bedeutung bislang noch dramatisch unterschätzt ist: Einer Umfrage der berufundfamilie gGmbH zufolge hatte sich im Jahr 2011 erst etwa ein Drittel der Arbeitgeber näher damit befasst. Unternehmen, die sich in diesem Bereich engagieren, sind anderen einen Schritt voraus, proaktive Antworten für die Herausforderungen der Zukunft zu geben.

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Aktuelle Mitglieder (alphabetisch):

ATOSS Software AG, boerding messe GmbH & Co KG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, sovanta® AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

Weitere Veröffentlichungen:

- **HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!** (Januar 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick
- **Die Kosten des demografischen Wandels** (Februar 2011)
www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels
- **Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen** (März 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen
- **„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix** (Oktober 2011)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Psychische Gesundheit** (Februar 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit
- **Betriebliches Bildungsmanagement** (August 2012)
www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement
- **HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit** (November 2012)
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Prozessmanagement-Der-Hebel-zur-Effizienz-Qualitaetssteigerung-Personalarbeit>

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZiP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: www.zukunftsinitiative-personal.de

