

*Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik*

---



Gemeinnützige Hertie-Stiftung,  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.)

---

***Wettbewerbsvorteil***

***Familienbewusste Personalpolitik***

**Leitfaden für mittelständische Unternehmen**



## Impressum

**Herausgeber:**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Gemeinnützige Hertie-Stiftung

**Bearbeitet von:**

Wuppertaler Kreis e.V.- Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften, Köln

**Herstellung, Satz und Gestaltung:**

Tammen Werbeagentur, Osnabrück

**Druck**

CDS Chudeck-Druck-Service, Bornheim

**ISSN 0342-9288**

**Bestelladresse**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Postfach 30 02 65

D-53182 Bonn

Telefon: 01888/615-4171

Bestellfax: 0228/4223-462

Internet: <http://www.bmwi.de>

1. Auflage, Mai 2001



## Vorworte

### **Grußwort von Dr. Werner Müller, *Bundesminister für Wirtschaft und Technologie***

Hat ein familienfreundliches Unternehmen nicht eher Nachteile im Wettbewerb gegenüber Unternehmen, die wenig Rücksicht auf die private Situation ihrer Mitarbeiter nehmen? Warum ist es ein Anliegen des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie, die Wettbewerbsvorteile einer familienbewussten Personalpolitik mit dieser Broschüre den mittelständischen Unternehmen zu verdeutlichen?

Zunächst einmal ist die Gleichstellung von Frauen und Männern durchgängiges Leitprinzip in der Politik der Bundesregierung. Sie zu verwirklichen ist weniger schwer, solange es nicht um Männer oder Frauen mit Familie und Berücksichtigung der Familienpflichten geht. Dies ist der eigentlich kritische Punkt der Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Politik, in der Verwaltung und in der Wirtschaft.

Auf der einen Seite sind junge Frauen heute hervorragend ausgebildet. Viele junge Frauen mit exzellenter akademischer oder beruflicher Ausbildung möchten aber – zu Recht – nicht mehr auf eine Familie verzichten, sondern Berufs- und Familienarbeit – und Karriere – miteinander vereinbaren. Dass dies gelingt,

daran sollten Politik und Wirtschaft, also auch die Unternehmen selbst, ein ureigenes Interesse haben. Warum?

- Wir wissen heute, dass wir aufgrund des Geburtenrückgangs, der Anfang der 90er einsetzte, einen erheblichen Mangel nicht nur an IT-Fachkräften und Lehrern, sondern an qualifizierten Mitarbeitern überhaupt haben werden. Die Politik denkt verstärkt darüber nach, wie sie dem begegnen kann. Als Antwort darauf haben wir in der „Gemeinsamen Erklärung des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit zu den Ergebnissen des 7. Spitzengesprächs am 4. März 2001“ eine breite Offensive zur umfassenden Erschließung und Förderung aller Qualifikationspotentiale, insbesondere auch von Frauen, gestartet. Denn die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen sind Querschnittsziel bei allen Initiativen und Aktivitäten des Bündnisses.
- Weil aufgrund der demografischen Entwicklung das Erwerbspotential sinken wird, werden die Unternehmen gezwungen sein, auf ältere Arbeitnehmer, aber auch auf die heutzutage gut qualifizierten Frauen (und Männer) mit Familienpflichten verstärkt zurückzugreifen. Sie müssen ihnen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus, im Betrieb Arbeitsbedingungen bieten, die mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbar sind. Zukunftsorientierte Unternehmen, die sich auf diese Veränderung einstellen, werden deshalb begehrte Arbeitgeber sein. Ihnen wird es gelingen, das qualifizierte Personal, das sie benötigen, einzustellen.
- Die Weiterbeschäftigung von eingearbeiteten Mitarbeitern ist aber auch – gerade für mittelständische Unternehmen – ein Kostenfaktor. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt in der Wissensgesellschaft von heute mehr und mehr von der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Gerade mittelständische Unternehmen müssten deshalb ein Interesse haben, Mitarbeiter längerfristig an sich zu binden, um so aufgrund einer geringeren Fluktuation weniger in die Rekrutierung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter investieren zu müssen.
- Nicht zuletzt: Wer auf das private Umfeld seiner Beschäftigten Rücksicht nimmt und ein familienfreundliches Klima im Betrieb schafft, kann mit einer höheren Motivation, einem höheren Engagement und mehr Loyalität rechnen.

Ich wünsche mir deshalb für diese Broschüre, nicht nur im Interesse der betroffenen Frauen und Familien, sondern vor allem der mittelständischen Unternehmen selbst, eine weite Verbreitung.

**Grußwort von Dr. Michael Endres,  
*Vorsitzender des Vorstandes der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung***

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine Personalpolitik, die auch die familiäre Situation und privaten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, wirtschaftliche Vorteile für die Unternehmen bringt. Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen und Erfahrung, Engagement und Leistung gewinnen in der Dienstleistungsgesellschaft zunehmend an Bedeutung. All diese Faktoren sind personengebunden; Beschäftigte werden zum wichtigsten Kapital für die Sicherung des Unternehmenserfolgs.

Eine familienbewusste Personalpolitik trägt maßgeblich dazu bei, Beschäftigte mit diesen Fähigkeiten für das Unternehmen zu gewinnen und diese langfristig ans Unternehmen zu binden.

Dies gilt ausdrücklich auch für mittelständische Unternehmen, denn sie sind im besonderen Maße auf die Qualifikation und Kompetenz ihrer Mitarbeiter angewiesen. Im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte reicht es immer weniger aus, allein nur gute Verdienstmöglichkeiten und Karrierechancen anzubieten. Gefragt sind auch personalpolitische Angebote, die den Mitarbeitern eine besseren Balance von Familien- und Erwerbsarbeit ermöglichen.

Innovative Konzepte gibt es genug. Gleichwohl mangelt es an der Entschlossenheit, diese Modelle in die betriebliche Praxis umzusetzen.

Um Unternehmen bei der Verwirklichung bedarfsgerechte Maßnahmen zu unterstützen, wurde auf Initiative und im Auftrag der *Gemeinnützigen Hertie-Stiftung* das Audit Beruf & Familie entwickelt. Das Audit Beruf & Familie ermöglicht Unternehmen, das Spektrum ihrer Personalmaßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit zu erfassen, weiterführende Ziele zu bestimmen und die Umsetzung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubinden.

Mit dem vorliegenden Leitfaden wird gezeigt, welche Bandbreite möglicher Maßnahmen mittelständischen Unternehmen zur betriebsspezifischen Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik zur Verfügung steht. Er informiert über kostengünstige Maßnahmen, die ohne großen administrativen Aufwand umgesetzt werden können. Alle vorgestellten Maßnahmen verfolgen ein Ziel: Eine tragfähige Balance zwischen Unternehmenszielen, Kundenwünschen und den Belangen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine solche familienbewusste und zugleich unternehmensgerechte Personalpolitik sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.

## Mittelständische Unternehmen in Deutschland \_\_\_\_\_ 1.1

Mit mittelständischen Unternehmen verband man über lange Zeit ein bestimmtes Klischee: Die Unternehmen sind fest in der Region verwurzelt. Sie werden von einem väterlich-autoritären Chef geführt, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Probleme kennt. Die Mitarbeiter<sup>1</sup> sind oft schon seit Generationen mit dem Betrieb verbunden und die Fluktuation hält sich in Grenzen. Der Betrieb ist eine feste Größe am regionalen Arbeitsmarkt. Die Unternehmenskultur ist von Sicherheit, Qualitätsbewusstsein und der Persönlichkeit der Führungskräfte geprägt. Und wer pünktlich ist und ordentlich seine Arbeit macht, dem ist ein akzeptables Gehalt und ein sicherer Arbeitsplatz garantiert.

So fest wie dieses Klischee zum Teil noch heute existiert, so wenig trifft es auf die meisten mittelständischen Unternehmen zu. In Deutschland gibt es ca. 3,3 Millionen mittelständische Unternehmen. Mit 23 Millionen Mitarbeitern beschäftigen sie rund 70 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung. 99,3 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland sind mittelständische Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Wenn im Text auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet wird, geschieht dies aus Gründen der Lesbarkeit. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen – sofern nicht eigens vermerkt – sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

Eine weithin benutzte Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn versteht unter mittelständischen Unternehmen alle Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von weniger als 100 Millionen DM im Jahr erwirtschaften.

Der Begriff muss also eine sehr große Vielfalt von Unternehmen fassen. Das Spektrum reicht von der Apotheke und dem Reisebüro über das Tiefbauunternehmen bis zum Architekturbüro, vom Softwarehaus über das Einzelhandelsunternehmen bis zum traditionellen Industriebetrieb.

Alle mittelständischen Unternehmen stehen heute vor großen Herausforderungen:

- Dem Wettbewerb der Gegenwart können Unternehmen nur erfolgreich begegnen, wenn sie **ein eigenes, unverwechselbares Profil** finden und sich strategisch daran ausrichten. Mittelmaß reicht nicht für den Erfolg.
- Preiswettbewerb und neue z.T. ausländische Mitbewerber zwingen dazu, sich konsequent am Kunden zu orientieren und **Produktqualität und ergänzende Dienstleistungen** besonders herauszustellen.
- Ein weiterer Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen ist ihre **Innovationskraft und Kreativität**. Individuelle Lösungen für neue Probleme zu finden, das ist die Herausforderung, vor denen mittelständische Unternehmen täglich stehen.

Kundenorientierung, Internationalisierung, Qualitätsbewusstsein, Innovationen, das sind fast einstimmig die strategischen Ziele der mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Und jede dieser Strategien beruht auf einer ganz zentralen Voraussetzung, nämlich der Qualifikation und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 1.2 **Erfolgsfaktor Mitarbeiterqualität**

Eine herausragende Strategie für die Zukunftssicherung der mittelständischen Unternehmen ist es, gute Mitarbeiter zu finden, sie zu halten und für eine funktionierende, leistungsorientierte und innovationsfreundliche Unternehmenskultur zu sorgen.

Mittelständische Unternehmen sind mehr als je zuvor auf ihre Mitarbeiter angewiesen. In hochwertigen Produkten und Dienstleistungen steckt viel Know-how. Kapital, das durch Investitionen in Personalentwicklung, in Aus- und Weiterbildung und in qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen entsteht.

Der entscheidende Produktionsfaktor eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter mit ihrer Kreativität, ihren Ideen, ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Leistungsbereitschaft.

Wissen und Können ist aber kein Kapitalwert, der irgendwo gelagert und bilanziert werden kann. Das gesamte Know-how eines Unternehmens steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Nichts bedroht die Existenz eines Unternehmens langfristig mehr, als wenn dieses Potential nicht gepflegt wird, seinen Wert verliert, oder schlicht abwandert.

An den Mitarbeitern vorbei kann keine Zukunft gestaltet werden. Das ist eine Erfahrung, mit der viele kleinere Unternehmen den großen ein Stück voraus sind. Fluktuation, schlechtes Arbeitsklima und Mängel in der Führung können in großen Unternehmen eine Zeitlang unbemerkt bleiben, für kleine Unternehmen sind solche Entwicklungen existenzbedrohend.

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln, ist eine der wichtigsten Aufgaben mittelständischer Unternehmen für die Sicherung ihrer Zukunft. Nur mit den Mitarbeitern können die Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft bestehen. Und dafür ist es notwendig, die Mitarbeiter als Menschen ernst zu nehmen. Dazu gehört es, sie bei der Vereinbarkeit der beruflichen Pflichten mit ihrem Privatleben so weit wie möglich zu unterstützen und ihnen bei ihrem Wunsch entgegenzukommen, in beiden Lebenswelten – der privaten und der beruflichen – erfolgreich zu sein.

### **Personalmarketing auf einem schwieriger werdenden Arbeitsmarkt: Gute Mitarbeiter gewinnen und halten**

1.3

Die Demographie lässt keinen Zweifel zu: Die Zeiten, in denen gut ausgebildete junge Mitarbeiter von den Schulen und Hochschulen nur abgeholt werden mussten, sind lange vorbei. Mittelständische Unternehmen haben bereits mit den Folgen der demographischen Entwicklung zu kämpfen. Eine hohe strukturelle Arbeitslosigkeit mag darüber hinwegtäuschen, aber gerade mittelständische Unternehmen klagen heute über Facharbeitermangel, über Probleme, geeignete Bewerber für Ausbildungsplätze zu finden und über eine hohe Mitarbeiterfluktuation.

Mittelständische Unternehmen sind mehr als die großen darauf angewiesen, dass Mitarbeiter dem Unternehmen möglichst lange verbunden bleiben. Diese Abhängigkeit liegt vor allem daran, dass die Arbeitsteilung in diesen

Unternehmen nicht so weit gehen kann: Mitarbeiter entwickeln mit der Zeit ein sehr breites und betriebsspezifisches Kompetenzprofil. Sie erarbeiten sich ein Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen, die man am Arbeitsmarkt nicht einfach neu einkaufen kann. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen endgültig verlassen, hinterlassen eine Lücke, die nur schwer wieder zu füllen ist. Die wichtigste Aufgabe der Personalpolitik im Mittelstand ist es daher, Personalmarketing nach innen zu betreiben, also seine Attraktivität als Arbeitgeber zu beweisen.

Mittelständische Unternehmen haben aufgrund ihrer „schlankeren“ Struktur die Voraussetzung dafür, flexibler und bedarfsgerechter auf Mitarbeiterbelange, insbesondere auf familiäre, zu reagieren.

Und zahlreiche Umfragen belegen, dass Familie einen hohen Stellenwert genießt. Andere Bereiche, wie Arbeit und Einkommen, werden demgegenüber mittlerweile als weniger wichtig angegeben. Für immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert sich die Attraktivität eines Unternehmen nicht allein durch die Verdienstmöglichkeiten und die Aussicht auf eine schnelle Karriere. Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit wird ein wichtiges Kriterium.

Mittelständische Unternehmen sind erfahren darin, die Potentiale der vorhandenen Mitarbeiter auszuschöpfen und Arbeitsplätze und Aufgaben nach den jeweiligen Möglichkeiten der Mitarbeiter zu gestalten. Sie haben damit gute Voraussetzungen, ihr Profil durch eine familienbewusste Personalpolitik zu schärfen.

### **Beruf und Familie: Vom alltäglichen Konflikt zur akzeptierten Lösung 2.1**

Für die allein erziehende Reiseverkehrskauffrau, die ihr Kind nicht gut versorgt weiß, ist Vereinbarkeit von Familie und Beruf von besonderer Bedeutung: Sie steht vor der Aufgabe, eine gute Mutter für ihr Kind zu sein und gleichzeitig auch für die Finanzierung der Familie zu sorgen. Für sie ist es eine Existenzfrage, einen Arbeitsplatz zu haben, der ihr beides ermöglicht.

Der Vertriebsleiter in einem mittelständischen Industriebetrieb hat ein anderes Problem: Seine Frau würde gern wieder in ihrem Beruf arbeiten, um den Anschluss an die aktuellen Entwicklungen in der Arbeit nicht zu verlieren. Natürlich hat er Verständnis dafür. Aber wer kümmert sich dann nachmittags um die Kinder und seine allein lebende Mutter? Ist bei seiner Führungsaufgabe Teilzeitarbeit möglich? In seinem Unternehmen hat das noch nie jemand versucht.

Für jeden Berufstätigen gilt: Wer sein Einkommen durch Arbeit erzielt, muss die freie Verfügung über einen Teil seiner Zeit aufgeben und in dieser Zeit seine Leistungskraft anderen zur Verfügung stellen. Die Rechnung scheint einfach: Berufstätigkeit geht immer auf Kosten der privaten Interessen und Aufgaben.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt haben Auswirkungen darauf, ob sich jemand für oder gegen Kinder, für oder gegen Familie entscheidet. Soziale und gesellschaftliche Folgen der Entwicklung einer globalisierten Arbeitswelt sind erkennbar: In den Industriestaaten gehen die Geburtenraten auf ein Niveau zurück, das hohe soziale Belastungen für diese Generation und Probleme für den zukünftigen sozialen Frieden erahnen lässt. Als Hauptgrund für ihre individuelle Entscheidung gegen eigene Kinder nennen viele Betroffene das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die meisten Frauen sind heute nicht mehr bereit, für ihre Familie auf eine eigene Erwerbsarbeit zu verzichten – abgesehen davon, dass in einem großen Teil der Familien das Einkommen der Frau maßgeblich zum Familieneinkommen beiträgt.

55% der Abiturienten sind weiblich; 52% der Studienanfänger an den Universitäten und ca. 46 % der Universitätsabsolventen sind Frauen. Mehr erwerbstätige Frauen als Männer haben heute den Abschluss einer Lehre oder Berufsfachschule. Diese Frauen wollen sich nicht mehr mit ihrer traditionellen Rolle begnügen, sondern in verantwortungsvoller Position am Erwerbsleben teilhaben.

Viele von ihnen möchten trotzdem nicht auf eine Familie verzichten, sondern Berufs- und Familienarbeit miteinander vereinbaren können. So ist die Erwerbsbeteiligung von Müttern in Westdeutschland kontinuierlich gestiegen, von 50,2 % im Jahr 1980 auf 60,5% im Jahr 1998. Im Osten Deutschlands kam es zwar zu einem Einbruch, aber mittlerweile stabilisiert sich die Quote auf hohem Niveau von 73,5 %.

Berufstätige mit Familie fühlen sich oft wie in einer Zerreißprobe. Familie und Firma konkurrieren um die verfügbaren Zeit- und Energiereserven. Überstunden im Unternehmen gehen zu Lasten der Familie und verschlechtern das Klima zuhause. Und wenn man aus familiären Gründen nicht unbegrenzt einsetzbar ist, schadet man dem Unternehmen und seiner Karriere.

Der Konflikt zwischen Beruf und Familie ist jedoch nicht ein Problem, das allein nur Frauen betrifft. Auch viele Männer wollen sich heute nicht mehr ausschließlich durch ihre Erwerbsarbeit definieren und die Familie ihrer Frau überlassen. Junge Männer sind zunehmend bereit, im Rahmen einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung auch Haushalts- und Erziehungspflichten zu übernehmen. Zahlreiche Untersuchungen (u.a. die Shell-Jugendstudie) belegen, dass neben dem „beruflichen Erfolg“ auch die „Familie“ hoch im Kurs steht.

Das traditionelle Leitbild der lebenslangen Versorgung mit seiner charakteristischen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zwischen Mann (als Ernährer der Familie) und Frau (zuständig für Kinder und Haushalt) kann immer weniger gesellschaftsprägende Kraft für sich beanspruchen. Ein einziges, allgemein gültiges Vereinbarkeitsmodell gibt es nicht mehr. Neue Arbeitsformen und die Neugewichtung bei den Familienformen erfordern auch neue Modelle für die Balance von Erwerbsarbeit und Familie.

In der zur Zeit bestehenden Umbruchphase sind die Familien bei der Suche nach geeigneten Modellen jedoch bislang weitgehend auf sich selbst gestellt. Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit werden in der Regel als Privatsache angesehen und gelten als Thema, das außerhalb des Unternehmens zu lösen ist.

In vielen Unternehmen herrscht systematische Sprachlosigkeit: Nur wenige Unternehmen nehmen klar Stellung zu diesem Thema und eine offene Kommunikation hierzu findet auch innerhalb der Unternehmen selten statt. Der Umgang mit dem Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist von verborgenen Spielregeln bestimmt.

Eine längerfristig zufriedenstellende Lösung zu finden, kann jedoch nicht einseitig den betroffenen Mitarbeitern mit Familie überlassen werden. In Abstimmung mit der Unternehmensleitung müssen auch die Bedingungen, die am Arbeitsplatz gelten, als veränderbar gelten. Wenn Familien davon ausgehen können, dass auch die betrieblichen Rahmenbedingungen für eine aktive Gestaltung offen sind, wird damit die Möglichkeit eröffnet, eine tragfähige Lösung zu erreichen.

Ziel muss es sein, eine individuelle Balance von privaten und beruflichen Interessen und Pflichten herzustellen. Eine tragfähige und belastbare Balance ist die Voraussetzung dafür, dass das Berufsleben und das Familienleben gelingen. Balancieren ist kein bequemer Zustand, sondern ein Prozess, der Aufmerksamkeit und ein ständiges Ausgleichen fordert.

## **Die Realität der Familien anerkennen – den Mitarbeitern beim Management ihrer Vereinbarkeitsfragen entgegenkommen**

2.2

Der Schlüssel zu einem zukunftsfähigen Unternehmen liegt in einer Personalpolitik, bei der die Trennung zwischen Berufs- und Familienwelt überwunden wird.

Die Familien der Mitarbeiter nehmen aktiv am Unternehmensgeschehen teil. Sie sind von Erfolg und Misserfolg des Unternehmens betroffen – und das nicht nur in finanzieller Hinsicht. Familien stehen mit Unternehmen in enger gegenseitiger Beziehung: Die berufliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird von den Bedingungen im Familienleben genau so beeinflusst wie die Situation im Beruf Auswirkungen auf den Familienalltag hat.

Die Mitarbeiter entscheiden gemeinsam mit ihrer Familie über ihren beruflichen Lebensweg. Ob Auslandsaufenthalt, Arbeitsplatzwechsel, Bewerbung oder Kündigung, Überstunden oder Teilzeitarbeit: Lebenspartner und Familie sind ein wichtiger Faktor in jeder beruflichen Entscheidung. Planungen, die im Unternehmen stattfinden, ohne dabei auch das Privatleben der Mitarbeiter in Betracht zu ziehen, können schon allein aus diesem Grund an der Realität scheitern.

Wenn im Unternehmen Loyalität und Engagement so definiert werden, dass sich die Mitarbeiter entweder zwischen Erfolg in der Arbeit oder einem befriedigenden Familienleben entscheiden müssen, wird das Spannungsverhältnis zwischen Familie und Beruf verfestigt und dies gefährdet langfristig das Bestehen einer tragfähigen Mitarbeiterstruktur.

Unternehmen sind immer mehr darauf angewiesen, nicht mehr nur einen bestimmten Typus von Mitarbeitern anzusprechen und das Spektrum von Talenten und Persönlichkeiten, die der Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt, besser auszuschöpfen. Dazu gehört es, eine möglichst optimale Vielfalt der Talente und Fähigkeiten anzustreben. Unter dem Stichwort „managing diversity“ wird dieser Aspekt der Personalführung heute breit diskutiert. Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen kann, dass jeder Mitarbeiter sein individuelles Potential ausschöpfen kann.

Soll eine dauerhaft erfolgreiche Personalpolitik verfolgt werden, müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen über die Realität und die Variabilität der Lebensentwürfe ihrer Mitarbeiter bewusst sein.

<b>Beruf:</b> Was unterstützt die Balance?	<b>Familie:</b> Was unterstützt die Balance?
<b>Sicherheit:</b> Einkommen und sicherer Arbeitsplatz	<b>Sicherheit:</b> emotionale Sicherheit und Bindung an Partner und Kinder
<b>Erfolg und Motivation:</b> Zufriedenheit mit der Aufgabe und gute Arbeitsergebnisse, Kompetenz	<b>Erfolg und Motivation:</b> Zufriedenheit mit der Leistung der Familie: Gute Entwicklung der Kinder, gute Partnerbeziehung
<b>Arbeitsatmosphäre:</b> Kommunikation, anregende leistungsorientierte Atmosphäre, Anerkennung des Beitrages jedes Einzelnen	<b>Familienklima:</b> Kommunikation, Zusammengehörigkeit, gemeinsame Erlebnisse, Miterleben

Abb. 1:  
Wie tragen Arbeit und Familie zur individuellen Balance bei?

Nur Unternehmen, die in Zukunft Bedingungen schaffen, unter denen alle Mitarbeiter des Betriebes, Männer wie Frauen, Väter wie Mütter, ihre Fähigkeiten voll entfalten können, werden im Wettbewerb bestehen. Werden Arbeitsorganisation und Arbeitsablauf mitarbeiterorientiert und familienverträglich gestaltet, kann damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden. Denn eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ist einer der wichtigsten Faktoren für Engagement und Kreativität der Mitarbeiter.

### **Kundenorientierung durch Mitarbeiterorientierung: Unternehmenskultur mit menschlichem Gesicht**

2.3

Es ist für jedes Unternehmen sinnvoll, sich ein Bild von der eigenen Unternehmenskultur zu machen. In der ursprünglichen Bedeutung bezeichnet Kultur einen Wert, den eine Gemeinschaft pflegt (lat. colere: pflegen). Unternehmenskultur ist damit nichts, was verordnet wird, sondern es ist eine gemeinsame Werteordnung und eine wichtige Basis der Zusammenarbeit. Unternehmenskultur steht außerhalb der vertraglichen Rechte und Pflichten und besteht zumeist aus „ungeschriebenen Gesetzen“. Und obwohl sie so wenig greifbar ist, hat sie doch ganz maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

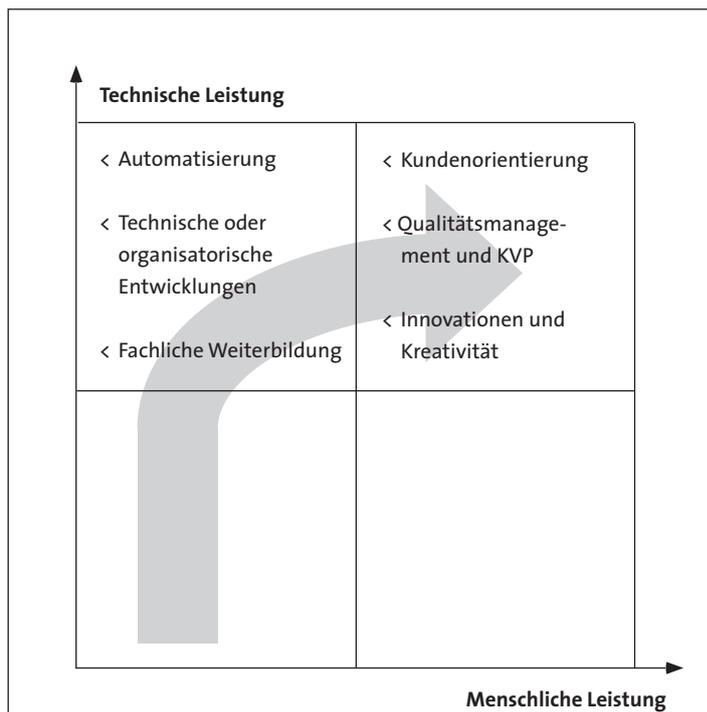
Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur, ob sie als solche bezeichnet wird oder nicht. Arbeitsklima, Führungsstil, Umgang mit Kunden, Kommunikationsfreundlichkeit sind wesentliche Elemente, die eine Unternehmenskultur ausmachen.

Mittelständische Unternehmen verfügen im Gegensatz zu vielen Großunternehmen über eine sehr ausgeprägte eigene Kultur, die zugleich einen großen Teil ihrer Attraktivität als Arbeitgeber ausmacht. Je geringer die Mitarbeiterzahl, um so einfacher ist es, die emotionale Seite, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu pflegen. Dem einzelnen Mitarbeiter mit seinen individuellen Eigenschaften kann leichter Anerkennung entgegengebracht werden.

Viele Mittelständische Unternehmen sehen ihre Unternehmenskultur bewusst im Gegensatz zu einer klischeehaft unpersönlichen „hire-and-fire“-Mentalität. Ihnen ist bekannt, dass eine mitarbeiterfreundliche Atmosphäre kein Gegensatz zu Leistungsorientierung ist, sondern im Gegenteil die Motivation fördert.

Über die Richtung der notwendigen Entwicklung einer zukunftsfähigeren Unternehmenspolitik sind sich mittelständische Unternehmer einig: Die Unternehmen müssen flexibler, schneller, kreativer, kundennäher und kompetenter sein. Mit den Lösungen der Industriegesellschaft, mit Rationalisierung und Automatisierung allein kann man diese Ziele nicht erreichen. Flexibel, kreativ und kompetent wird ein Unternehmen nur durch seine Mitarbeiter.

Abb. 2:  
Zielrichtung der  
Weiterentwicklung des  
Unternehmens



Diese Ziele kann man nur erreichen, wenn man sich auf die menschlichen Potentiale des Unternehmens zurückbesinnt. Somit wird Mitarbeiterorientierung zum wesentlichen Faktor einer modernen Unternehmenskultur: Viele neue

Dienstleistungen sind wissens- und damit auch personalintensiv. Das Innovationspotential des Unternehmens hängt von der persönlichen Leistungskraft jedes einzelnen ab. Kreativität, Interesse, Mitdenken, Verantwortung sind die Qualifikationen, die neben der fachlichen Kompetenz in den Blickpunkt der Unternehmen rücken.

Diese Eigenschaften lernt jedoch niemand in der Schule oder der Universität. Man lernt diese Qualifikationen im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit mit Menschen, die diese Werte leben. Sie sind Bestandteil der Kultur, die in Familien und Unternehmen herrschen. Kreativität, Verantwortung oder Kundenorientierung zu fördern, heißt, an der Unternehmenskultur zu arbeiten.

Mitarbeiterorientierung und Familienbewusstsein sind Voraussetzungen für eine kundenorientierte Unternehmenskultur. Kundenorientierung ist ein anerkanntes Ziel. Die Prozesse im Unternehmen an den Kunden auszurichten, braucht keine Lobby. Was der Kunde will, ist Kernthema jeder Produktentwicklung, der Werbung, des Designs und der Gestaltung des Images eines jeden Unternehmens.

Kundenorientierung wird durch Kommunikation vermittelt. Die Menschen, mit denen der Kunde in direkten Kontakt tritt, prägen das Bild, das er vom Unternehmen hat. Das ist am deutlichsten zwischen einem Verkäufer oder Berater oder bei persönlichen Dienstleistungen erkennbar. Eine Unternehmenskultur am Kunden auszurichten, heißt damit auch, sie am Mitarbeiter auszurichten. Und je mehr es darum geht, komplexe Dienstleistungen zu erbringen, persönliche Beziehungen aufzubauen, kreative Produkte zu erarbeiten, umso weniger kann man Mitarbeiter auf ihr Produkt und ihre Tätigkeit reduzieren. Persönlichkeit wird immer wichtiger. Und damit rücken die handelnden Personen und ihre individuelle Situation in den Fokus unternehmerischen Handelns.



## **Unternehmenskultur familienbewusst entwickeln: \_\_\_\_\_ 3**

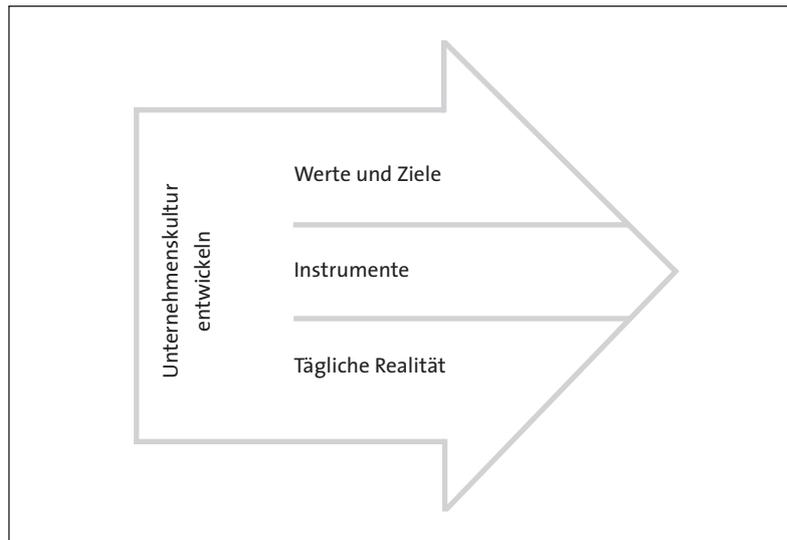
### **Ein Prozess mit vielen Beteiligten**

#### **Kultur entwickeln: Wie geht das? \_\_\_\_\_ 3.1**

Eigentlich ist es paradox: Das Ziel der Entwicklung ist es, das Unternehmen in einen Zustand zu bringen, dass es wie ein sich selbst steuernder Organismus funktioniert. Dass weniger direkte Führung notwendig ist, und dass jeder Mitarbeiter an seinem Platz selbstständig im Sinne der Unternehmensziele entscheidet.

Eine moderne Unternehmenskultur, wie sie auch unter dem Stichwort „Lernende Organisation“ diskutiert wird, funktioniert als Netzwerk selbstständig planender und handelnder Einheiten, die gemeinsam ein für das Unternehmen optimales Ergebnis erzielen. Jenseits von aller idealisierenden „Sozialromantik“, die man mit solchen Bildern verbinden könnte, eignet sich diese Zielvorstellung gut für die Anforderungen der Zukunft, die gerade diese Qualifikationen, nämlich Selbststeuerung, Verantwortung und Flexibilität von den Mitarbeitern und dem Unternehmen als ganzes erfordern.

Abb. 3:  
Unternehmenskultur auf  
allen Ebenen entwickeln



Um Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur zu verankern, sind Entwicklungen auf drei Ebenen notwendig:

- In der **täglichen Realität** familienbewusst zu handeln ist die Ebene, in der viele mittelständische Unternehmen bereits weitreichende Erfahrungen haben.
- Manche Unternehmen verfügen auch bereits über eine Reihe von **Instrumenten** und festgelegten Regeln, mit denen Familienbewusstsein im Unternehmen auf eine institutionelle Basis gestellt wird.
- Auf der Ebene der **Ziele und Werte** ist es notwendig, die Unternehmensleitung und die Führungskräfte davon zu überzeugen, dass Familienbewusstsein ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist.

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur kann man als einen Innovationsprozess oder auch einen Lernprozess sehen. Jede Entwicklung benötigt Zeit und man kann schon deshalb eine familienbewusste Unternehmenskultur nicht einfach „fordern“, „einführen“ oder „verkünden“.

Jede geplante Entwicklung im Unternehmen baut darauf auf, dass **Ziele** gesetzt werden, die erreicht werden sollen. Der Unternehmer oder die Unternehmerin selbst, Führungskräfte oder Mitarbeiter nehmen sich als **Akteure** dieser Ziele an und setzen nach ihren Möglichkeiten verfügbare **Ressourcen** ein, um sie zu erreichen.

Jedes erreichte Ergebnis verändert die verfügbaren Ressourcen, es ermöglicht neue Ziele und es verändert möglicherweise auch die Akteure. Auf jeder Ebene kommt etwas neues hinzu, was einen neuen Entwicklungsschritt ermöglicht.

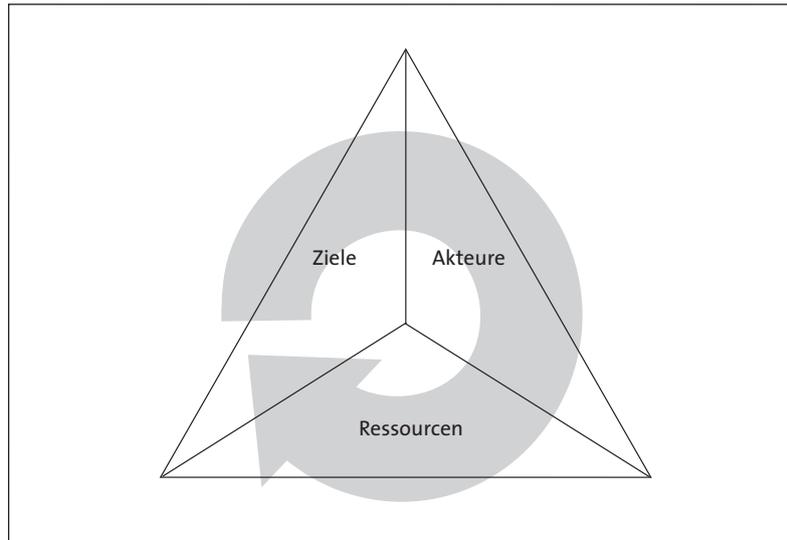


Abb. 4:  
Wie steuert man den  
Entwicklungsprozess?

Entwicklung ist ein immer wieder neu ablaufender Zyklus von Reflexion und dem schöpferischen Akt, Strukturen zu hinterfragen, zu erfinden, zu korrigieren, zurückzunehmen und weiterzuentwickeln.

Die zentrale Kompetenz, die man braucht, um in diesem Sinne Entwicklung steuern zu können, ist die Fähigkeit zur **Reflexion**, „sich als System selbst beobachten zu können“. Es geht darum, zu wissen, wo man steht. Die Akteure müssen darüber informiert sein, welche Probleme bestehen, welche Bedingungen verbessert werden können, welche Ressourcen zur Verfügung stehen.

Dies erfordert vielfältige **Kommunikation** zwischen den Beteiligten, wobei es darauf ankommt, Unwirtschaftlichkeit zu vermeiden. Es ist notwendig, diese Kommunikation sinnvoll und effizient zu organisieren und zu entscheiden, wer daran beteiligt werden sollte. Dabei ist es hilfreich, die eigenen Erfahrungen mit anderen Unternehmen auszutauschen, um von anderen lernen zu können.

Eine weitere wichtige Kompetenz ist **Erfahrung**, wie Ressourcen (wie z.B. Zeit, Geld, Belastbarkeit einzelner Mitarbeiter) effizient eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen. Letztlich gilt es, machbare Entscheidungen darüber zu fällen, was jeweils auf der Basis der verfügbaren Ressourcen getan werden kann.

## 3.2 Akteure der Entwicklung: Die Schlüsselrolle der Führungskräfte

An der Entwicklung einer familienbewussten Unternehmenskultur sind unterschiedliche Gruppen und ihre jeweiligen Funktionen im Unternehmen beteiligt.

Der größte Teil der mittelständischen Unternehmen, vor allem die Gruppe der Kleinunternehmen werden vom Eigentümer oder der Eigentümerin geführt. In diesen Unternehmen ist **der Unternehmer oder die Unternehmerin selbst** natürlich eine ganz zentrale Figur für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Ihre persönlichen Einstellungen und Werte bestimmen die Möglichkeiten und Grenzen der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Kein Entwicklungsprozess kann ohne die ausgesprochene bzw. unausgesprochene Überzeugung der Unternehmensführung, dass diese Entwicklung für das Unternehmen wünschenswert ist, gelingen.

Natürlich ist **jeder Mitarbeiter**, der in der Situation ist, Beruf und Familie vereinbaren zu müssen, als Betroffener selbst Akteur der Entwicklung. Die Aufgabe dieser Mitarbeiter ist es, ihre persönliche Lage deutlich zu machen, damit ein Entgegenkommen durch das Unternehmen möglich ist. Es erfordert also zunächst einmal eigenes Engagement. Dabei gilt es, zu zeigen, dass man daran interessiert ist, seine Leistungen für das Unternehmen innerhalb der familiär gegebenen Möglichkeiten optimal zu gestalten. Die Aufgabe der Mitarbeiter ist es, an einer guten Lösung konstruktiv mitzuwirken, indem geltende Regeln eingehalten und Verbesserungsvorschläge auf den vereinbarten Wegen eingebracht werden. Bei Unternehmen mit einem **Betriebsrat** ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass er als gewählte Vertretung der Mitarbeiter von Anfang an mit einer aktiven Rolle in die Entwicklung einbezogen wird, um eine Frontenbildung zu vermeiden.

Eine herausragende und zentrale Bedeutung haben bei jeder Weiterentwicklung des Unternehmens die **Führungskräfte**.

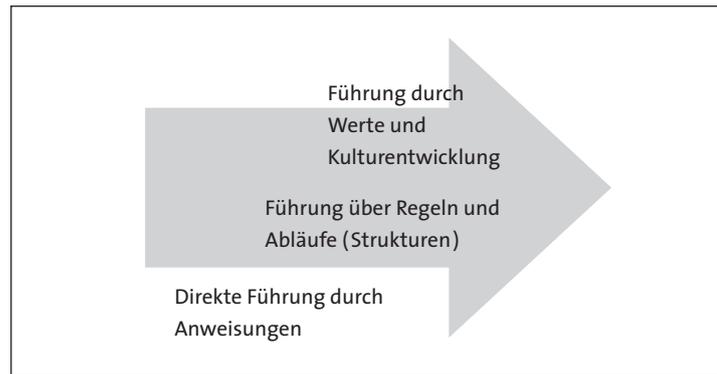


Abb. 5:  
Führungsprinzipien  
und Reifegrad der  
Unternehmenskultur

Führungskräfte nehmen auf sehr unterschiedlichen Wegen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

- **Direkte, persönliche Führung:**

Gerade in mittelständischen Unternehmen wird ein großer Teil von Vereinbarungen, Anordnungen und Regelungen individuell und unmittelbar zwischen den Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten getroffen. Es ist damit das tägliche Verhalten der Führungskräfte, das die Unternehmenskultur am stärksten prägt.

- **Indirekte, strukturelle Führung:**

Führungskräfte haben eine tragende Rolle, wenn es darum geht, Regeln und Abläufe zu definieren und Aufgaben zu verteilen. Sie tragen die Verantwortung für das Funktionieren der Organisation. Sie tragen daneben die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg und stehen damit unter großem, auch persönlichem Druck. Regeln auszuhandeln bzw. festzulegen und ihre Wirksamkeit und ihren Einsatz zu überwachen, ist damit eine Kernaufgabe von Führungskräften.

- **Kulturelle Führung:**

Führungskräfte sind diejenigen, die für den Mitarbeiter das „Unternehmen“ verkörpern. Für viele Verhaltensweisen und Werteinstellungen im Unternehmen werden immer wieder die Vorgesetzten als Vorbild zitiert: „Wenn der Chef das schon nicht macht, warum soll ich dann...“. Führungskräfte dienen den Mitarbeitern als Verhaltensmodell. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, die Werte und das Verhalten der Führungskräfte bewusst wahrzunehmen und möglicherweise Einfluss zu nehmen. Authentizität und eine reife Persönlichkeit ist bei Führungskräften oft der wichtigste Erfolgsfaktor.

Es geht darum, eine Strategie zu entwickeln, alle Führungskräfte von dem langfristigen Nutzen familienbewusster Personalpolitik zu überzeugen. Jeder

Entwicklungsprozess scheitert, wenn es nicht gelingt, die Führungskräfte mit „ins Boot“ zu bekommen.

Ein wichtiger Faktor ist dabei, sie von der positiven Wirkung klarer Regeln im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu überzeugen. Fehlen verbindliche Regeln, personifiziert derjenige, der am Arbeitsplatz unzufrieden ist, das Unternehmen oft mit den Führungskräften: Nicht das Unternehmen ist schlecht, sondern der Vorgesetzte ist derjenige, der einen nicht leiden kann. Dies kann vor allem in solchen Unternehmen passieren, in denen sehr stark durch direkte Anweisung geführt wird oder generelle Regeln den Charakter von direkten Anweisungen übernehmen.

Für die Mitarbeiter ist die Einführung einer generellen Regelung oft ein Befreiungsschlag. Der tägliche Konflikt mit dem Vorgesetzten, der das Konfliktthema noch zusätzlich belastet, kann vermindert werden und die Frage der Vereinbarkeit wird nicht immer wieder zum Ansatzpunkt von Auseinandersetzungen. Die Arbeit der Führungskräfte erleichtert sich deshalb durch die generellen Regeln, weil Reibungspunkte vermindert werden und damit sachbezogene Argumente in den Vordergrund rücken.

Führungskräfte leisten damit einen positiven Beitrag zur Unternehmenskultur. Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird als gemeinsames Ziel aller anerkannt. Schließlich ist jeder, auch die Führungskraft, davon betroffen.

Gleichzeitig sind die Führungskräfte auch diejenigen, die aufgrund ihrer Erfolgsverantwortung das größte Risiko tragen, wenn es darum geht, den Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu geben. Der Mut, den das Vertrauen in die Mitarbeiter erfordert, sollte auch Anerkennung finden.

### **3.3 Ziele, Triebkräfte und Hemmnisse**

Der Motor jeder Entwicklung ist eine klare Zielvorstellung, wo „die Reise hingehen“ soll. Dabei ist es wichtig, anzuerkennen, dass unterschiedliche Akteure nicht unbedingt genau die gleichen Ziele verfolgen.

Die Ziele der jungen Mitarbeiter ohne Familienaufgaben unterscheiden sich möglicherweise von denen der berufstätigen Mütter. Und Führungskräfte müssen in erster Linie die Erfolgsziele im Auge haben. Die interne Kommunikation hat deshalb zuerst die Aufgabe, Klarheit über die Ziele zu schaffen. Jedem Mitarbeiter

und den Führungskräften sollte bewusst gemacht werden, welche Ziele langfristig verfolgt werden und welcher Beitrag von ihnen selbst erwartet wird.

Der Dialog über Ziele sollte es ermöglichen, möglichst alle, auch die persönlichen Ziele offen anzusprechen. Auf diese Weise erhält man die Möglichkeit, auch die „verborgenen Spielregeln“ zu identifizieren, die oft einer familienbewussten Kultur entgegenlaufen und nicht unbedingt im Sinne des Unternehmens sind.

Auf diese Weise kann es gelingen, berechtigte Bedenken von „heimlichen Machtspielen“ zu unterscheiden. Verantwortungsvolles Handeln bedingt, dass Bedenken offen geäußert werden können. Vorbehalte aber, die eher „niederen Beweggründen“ Einzelner entspringen, sollten nicht zum Maßstab der Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen werden.

Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Familienbewusstsein im Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktueller konkreter Bedarf nach familienorientierter Unterstützung</li><li>• Konkreter oder zukünftig absehbarer Fach- oder Führungskräftemangel, der ein aktives Personalmarketing und Maßnahmen zur Bindung des vorhandenen Personals erfordert</li><li>• Persönliche Erfahrungen und reflektierte Überzeugungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Unternehmensleitung und Führungskräften</li><li>• Hohes Qualifikationsniveau und hoher Aufwand für Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, welcher die Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll macht</li></ul>

Abb. 6:  
Anlässe für die  
Entwicklung einer  
familienbewussten  
Unternehmenskultur

**Ressourcen:** \_\_\_\_\_ **3.4**

**Möglichkeiten und Grenzen familienbewusster Maßnahmen**

Bei der Diskussion über die Einführung familienbewusster Maßnahmen im Unternehmen steht zu Recht immer wieder die Frage „Was kostet das?“ auf der Tagesordnung. Wie jede andere Investition muss sich auch eine Investition in die Unternehmenskultur rechnen. Andererseits können die Kosten leicht zu einem „Killer-Argument“ werden, nämlich dann, wenn nicht einmal versucht wird, die Kosten eindeutig zu beziffern, bzw. sie dem jeweiligen Nutzen gegenüberzustellen.

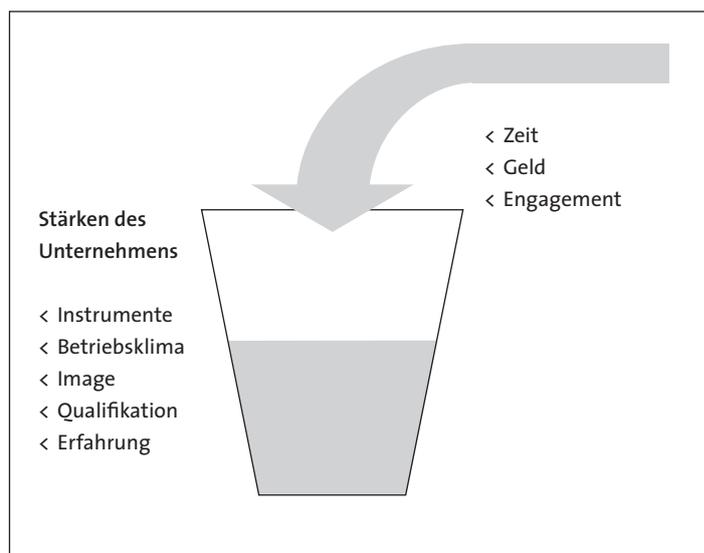
Nicht alle Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen familienbewusst handeln kann, sind teuer. Manches erfordert einfach nur ein entsprechendes Umdenken und guten Willen.

Nicht vernachlässigt werden dürfen auch die Kosten, die dadurch entstehen, dass auf eine bestimmte Lösung verzichtet wird. So sind die Kosten für Einstellung und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters oft höher als die Einführung einer familienfreundlichen Maßnahme.

Es kommt darauf an, machbare Lösungen für die unternehmensspezifische Situation zu finden. Oft ist es eine gute Strategie, diejenigen Maßnahmen zuerst anzugehen, die schnell und mit geringen Kosten realisiert werden können. Auf diese Weise erhalten auch die Skeptiker die Möglichkeit, sich die Ergebnisse anzuschauen und ihre Meinung zu ändern.

Wenn eine Entscheidung für eine Maßnahme getroffen wird, kommt es darauf an, sie auf die speziellen Gegebenheiten des Unternehmens zuzuschneiden. Kleine mittelständische Unternehmen benötigen nicht die gleiche Vielfalt und Komplexität an Instrumenten wie große Unternehmen.

Abb. 7:  
Vielfältige Ressourcen  
sinnvoll einsetzen



Jedes Unternehmen hat Stärken, auf die man sinnvoll aufbauen sollte. Unternehmen mit einem guten leistungsorientierten Arbeitsklima, das ohne große persönliche Einflussnahme durch Führungskräfte aufrechterhalten wird, haben eine gute Vertrauensbasis und damit z.B. beste Voraussetzungen, auch die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten eigenständig durch interne Abstimmung der Mitarbeiter zu lösen. Bestehende Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel können beispielsweise dafür genutzt werden, auch die Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen zu gestalten, ohne erst aufwändig neue Gremien ins Leben zu rufen.

Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil verfügen oft schon über einige gut funktionierende Instrumente, die Mitarbeiterinnen bei der Vereinbarkeit ihrer Berufsarbeit mit den Familienaufgaben unterstützen. Gelingt es, diese Instrumente auch für männliche Mitarbeiter attraktiv zu gestalten, können sie aktiv dazu genutzt werden, Familienbewusstsein als Imagefaktor auszubauen und damit die Position des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu verbessern.



## Was Sie konkret tun können: Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen

4

### Wie können mittelständische Unternehmen Familien aktiv unterstützen und dabei gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein?

4.1

Die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung* hat in ihrem Forschungsprojekt „Familienbewusste Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik“ 1995–1998 die familienbewussten Maßnahmen einer großen Zahl von Unternehmen untersucht. Darunter waren neben Großunternehmen und öffentlichen Arbeitgebern auch viele mittelständische Unternehmen.

Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung war die Erkenntnis, dass die Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen keiner großen und aufwändigen Programme bedarf. Es zeigte sich, dass mittelständische Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen sogar Vorteile bei der Umsetzung von betriebspezifischen Modellen haben. Sie sind angesichts der „Überschaubarkeit“ der Betriebsstrukturen eher in der Lage, neue Maßnahmen schnell und passgenau einzuführen.

Auf welche Weise können Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen? Unabhängig von der Unternehmensgröße, gibt es vielfältige Ansatzpunkte, den Bedürfnissen von Mitarbeitern und ihren Familien entgegenzukommen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung zu erhöhen.

Familienbewusste Maßnahmen durchziehen fast alle Bereiche der klassischen Personalpolitik.

Abb. 8:  
Neun Handlungsfelder  
für eine familienbewusste  
Personalpolitik

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsabläufe und -inhalte
3. Arbeitsort
4. Informations- und Kommunikationspolitik
5. Führung
6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
8. Flankierender Service für Familien
9. Personalpolitisches Datenmodell

Die Vielfalt möglicher Maßnahmen bietet mittelständischen Unternehmen eine gute Ausgangslage, Familienbewusstsein zu einem Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden zu lassen. Im folgenden werden die Handlungsfelder im einzelnen erläutert.

#### 4.2 **Arbeitszeitgestaltung: Dreh- und Angelpunkt familienbewusster Personalpolitik**

Die aktive Gestaltung der Arbeitszeit ist für mittelständische Unternehmen das wohl wichtigste Instrument für eine Balance zwischen Unternehmensinteressen, Kundenwünschen und Mitarbeiterbelangen.

Zunächst hilft die Arbeitszeitflexibilisierung den Unternehmen, Auftragsschwankungen besser abzufedern und die durch Überstunden entstehenden Kosten bei Spitzenbelastungen zu senken. Sie eröffnet aber auch Wege zu längeren Produktionszeiten sowie längeren Öffnungs- und Servicezeiten. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesteigert.

Sollen diese positiven Effekte nachhaltig wirken, müssen die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung nicht nur mit den technischen Rahmenbedingungen und organisatorischen Besonderheiten des Unternehmens vereinbar sein, sondern auch an die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die sie ja letztlich umsetzen müssen, angepasst werden.

Gelingt es, die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass auch die Mitarbeiter mehr Freiräume erhalten und ihnen somit die Vereinbarkeit zwischen betrieblichen

Anforderungen und persönlichen Interessen erleichtert wird, dann wird auch die Motivation der Mitarbeiter gesteigert.

Loyalität, Vertrauen und Engagement gegenüber dem Unternehmen entstehen um so eher und dauerhafter, je mehr die Mitarbeiter mit ihren Wünschen, Bedürfnissen und Problemen in Beruf und Privatleben ernst genommen werden.

Ansatzpunkte für Flexibilität	Beispiele
Lage und Verteilung der Arbeitszeit am Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleitzeit</li> <li>• Schichtarbeit</li> <li>• Teilzeitarbeit mit flexiblen Stundenzahlen</li> <li>• familienbedingte Arbeitszeitverkürzung</li> </ul>
Verteilung der Arbeitszeit auf mehrere Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Sharing</li> <li>• autonome Teams</li> </ul>
Lage und Verteilung der Arbeitszeit in der Woche oder im Monat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewältigung von Arbeitsspitzen</li> <li>• Kundenorientierte Dienstleistungszeiten</li> </ul>
Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Jahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitkonten</li> <li>• familienfreundliche Urlaubsregelung</li> <li>• Saisonarbeit</li> <li>• Sonderurlaub</li> </ul>
Lage und Verteilung der Arbeitszeit über mehrere Jahre hinweg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabbatjahr</li> <li>• Altersteilzeit</li> <li>• Lebensphasenorientierte Zeitkonten</li> </ul>
Verteilung von Arbeitszeit während und nach einer Erziehungsfreistellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abgestufte Teilzeit nach Erziehungsfreistellung</li> <li>• Arbeit während der Erziehungsfreistellung</li> </ul>

Abb. 9:  
Flexibilität in verschiedenen Dimensionen

Erste Möglichkeiten einer familienbewussten Arbeitszeitpolitik bieten Maßnahmen wie Jahresarbeitszeitkonten und flexible Wochenarbeitszeiten. Sie grenzen die Verfügbarkeit der Mitarbeiter für das Unternehmen nur in begrenztem Maße ein.

Mehr Flexibilität kann jedoch erreicht werden, wenn in stärkerem Maße Teilzeitkräfte zum Einsatz kommen. Kann die anfallende Arbeit auf mehrere Mitarbeiter verteilt werden, ist es leichter, die Lage und Verteilung der Arbeitszeit am Tag zu flexibilisieren. Maßnahmen wie Gleitzeit – auch ohne feste Kernzeit – und kurzfristige familienbedingte Arbeitsunterbrechungen werden ohne Einschränkung der Betriebszeiten möglich.

Flexible Arbeitszeiten und die Ausweitung der Teilzeitarbeit steigern nachweislich die Produktivität und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Die durchschnittlichen Anfangskosten für die Unternehmen amortisieren sich dadurch häufig bereits innerhalb eines Jahres.

Mitarbeiter, die die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben, nutzen die neuen Freiräume normalerweise nicht einseitig zu ihren Gunsten aus. Kontrolle und Überwachung sind nicht notwendig und wirken in der Regel motivationssenkend und verhindern die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Teams, die den Einsatz der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten autonom planen können, sorgen selbständig dafür, den Leistungsstandard zu erreichen und zu erhöhen.

Ganz entscheidend ist: Unternehmen, die von sich aus ein tragfähiges flexibles Arbeitszeitmodell für alle Mitarbeiter eingeführt haben, müssen kaum damit rechnen, dass einzelne Mitarbeiter gesetzlich geltende Ansprüche einfordern und damit einen komplizierten Aushandlungsprozess in Gang setzen.

### 4.3 Kundenorientierung neu denken: Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte familienbewusst gestalten

Unternehmen, die erste Erfahrungen mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten gemacht haben, stellen in der Regel fest, dass die neu entstandenen Freiräume mehr Servicedenken und Kundenorientierung bewirken.

Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Neuabstimmung der Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte. In einer traditionellen „Vollzeitkultur“ ist es oft so, dass Aufgaben als unteilbar definiert werden. Sowohl Spezialistentätigkeiten als auch

Abb. 10:  
Arbeitsabläufe familienbewusst  
gestalten

- Sicherung der Arbeitsfähigkeit bei flexiblen Lösungen
  - Vertretung ermöglichen
  - Jobrotation, um Qualifikation auf eine breite Basis zu stellen.
  
- Familienfreundliche Arbeitsgestaltung
  - Teamarbeit
  - Überprüfung von Arbeitsabläufen und Arbeitsteilung (z.B. Auslandsreisen)
  
- Offene und effiziente Kommunikation
  - Abstimmungsaufwand gering halten
  - Kommunikationszeiten

Führungsaufgaben sind sehr eng an eine einzelne Person gebunden. Eine zu stark arbeitsteilige Organisation ist wenig familienbewusst, weil niemand auch nur kurzzeitig ausfallen darf.

Familienbewusste Lösungen zeichnen sich demgegenüber durch Redundanz aus: Ein größerer Teil von Aufgaben wird nicht einzelnen Personen, sondern eher Teams zugeordnet und liegt in gemeinsamer Verantwortung. Arbeitsabläufe familienbewusst gestalten heißt vor allem: Verantwortung verteilen und Kompetenz auf eine breite Basis stellen. Die Arbeitsstrukturen in mittelständischen Unternehmen sind nicht selten durch eine räumliche Nähe und Überschaubarkeit der einzelnen Arbeitsbereiche gekennzeichnet. Die dadurch bedingte Transparenz der Arbeitsabläufe und -inhalte erleichtert den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen. Ein multifunktionaler Personaleinsatz oder das Arbeiten in Teams ermöglichen es, Arbeitsaufgaben je nach der aktuellen familiären Situation der Mitarbeiter zeitweise anders verteilen zu können.

Bei der Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und -inhalten ist darauf zu achten, den Abstimmungsaufwand möglichst gering zu halten und überflüssige bürokratische Prozesse abzubauen. Dazu gehört es beispielsweise, überlange Besprechungen – insbesondere für Teilzeitkräfte – zu vermeiden.

Förderlich ist zudem eine effiziente Form der Organisation im Team zu finden, aber auch auf die richtige Zusammensetzung des Teams zu achten. Arbeitspsychologen weisen seit langem darauf hin, dass es für eine produktive Teamarbeit wertvoll ist, wenn unterschiedliche Talente und Persönlichkeitstypen zusammenarbeiten. Unter dem Stichwort „Diversity“ wird dabei insbesondere die Bedeutung geschlechtsgemischter Teams hervorgehoben. Unternehmen, die „Monokulturen“ vermeiden oder abbauen wollen, können dies durch ein klares Bekenntnis zu familienbewussten Arbeitsformen erreichen. Auf diese Weise werden Menschen angesprochen, die sonst vermutlich nicht für das Unternehmen gewonnen werden könnten. Für die Innovationsfreudigkeit und Kreativität im Sinne des Kunden wirkt sich eine solche Talentvielfalt sehr positiv aus.

#### **Statt einer Anwesenheitskultur: Arbeitsort ist da, wo gearbeitet wird**

**4.4**

Während bisher das Prinzip „Arbeite in einer festen Struktur und am fixen Ort!“ galt, verlangt die moderne Arbeitswelt neue Anforderungen bei der Festlegung des Arbeitsortes.

Wenn der Arbeitsplatz berufliche Mobilität, längere Dienstreisen oder gar

Auslandsaufenthalte erforderlich macht, stoßen insbesondere Mitarbeiter mit Familie an ihre Grenzen, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. In vielen Unternehmen wird die Feststellung gemacht, dass gerade die Mitarbeiter „im besten Alter“ durch ihre Familienpflichten ihre Mobilität verlieren.

Aber auch mittelständische Unternehmen können diesen Mitarbeitern Angebote machen, bei der Wahl des Arbeitsortes flexibel zu sein, ohne ihre privaten Aufgaben zu vernachlässigen.

Abb. 11:  
Den Arbeitsort neu definieren

- Flexibilität beim Arbeitsort
  - alternierende Telearbeit
  - Arbeit von zu Hause
  - Mobile Telearbeit
  - Internationale Tätigkeit ohne Umzug
- Fahrzeiten reduzieren bzw. aktiv nutzen
  - Vermittlung von Fahrgemeinschaften
  - Satellitenbüro
  - Teleheimarbeit
- Unterstützung der Mobilität
  - Vermittlung von Wohnraum
  - Relocation-Service / Umzugsservice

Dabei reicht das Spektrum von der gelegentlichen Möglichkeit, Arbeiten (z.B. mit dem Laptop) zuhause erledigen zu können bis hin zu einer organisatorisch und technisch geregelten Teleheimarbeit. Zu Hause an Sonderaufgaben oder Projekten zu arbeiten ist auch eine Möglichkeit, während einer Erziehungsphase den Kontakt zum Unternehmen zu halten.

Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen ist das Potenzial an Telearbeitsplätzen bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes setzt nicht unbedingt einen hohen Standard an der technischen Ausstattung des Unternehmens voraus. Arbeitsergebnisse können nicht nur per Standleitung, sondern auch per E-mail, auf Diskette oder per Postversand übermittelt werden.

Wird Telearbeit für Mitarbeitern mit Kindern angeboten, muss eines klar gemacht werden: Telearbeit vermeidet lange Fahrzeiten und ermöglicht den Mitarbeitern, ihre Arbeitszeiten besser mit den familiären Bedürfnissen abzustimmen. Telearbeit ist aber kein Ersatz für Kinderbetreuung.

Eines der wichtigsten Erfolgskriterien einer familienbewussten Personalpolitik ist die Frage, wie das Familienbewusstsein im Unternehmen kommuniziert wird. Von der Informations- und Kommunikationspolitik hängt es ab, welches Image die Maßnahmen bei Führungskräften und Mitarbeitern haben und welcher Erfolg ihnen bei der konkreten Umsetzung beschieden ist.

- **Personalmarketing:**  
Mehr und bessere Bewerber
- **Imagewerbung:**  
Positive Assoziationen für Produkt- und Firmennamen
- **Unternehmenskultur:**  
Identität und Wir-Gefühl

Abb. 12:  
Wozu nutzt ein familienbewusstes Image?

Notwendig sind klare und verbindliche Aussagen über Möglichkeiten – aber auch Grenzen – der Maßnahmen. Es geht darum, deutlich und transparent zu machen, welche Maßnahmen im Unternehmen angeboten werden und dass es gewünscht ist, diese Maßnahmen zu nutzen. Ein Unternehmer, der sich bei Mitarbeitern nach der familiären Situation erkundigt und vorgetragene Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernst nimmt, ist der beste Vermittler einer familienbewussten Unternehmenskultur.

Wenn familiäre Unterstützung zwar angeboten wird, den Mitarbeitern aber gleichzeitig deutlich gemacht wird, dass man von erfolgsbewussten Mitarbeitern etwas anderes erwartet, ist ein solches Verhalten kontraproduktiv.

Das Ziel der Kommunikationspolitik ist es, Familienfreundlichkeit und Offenheit für das Privatleben der Mitarbeiter deutlich als positiven Wert der Unternehmenskultur darzustellen. Familienbewusstsein ist etwas, was das Unternehmen für Mitarbeiter wertvoll macht. Das kann offensiv vermarktet werden.

Mittelständische Unternehmen haben bei der innerbetrieblichen Information den Vorteil, hierzu ihre in der Regel ausgeprägten informellen Kommunikationskanäle nutzen zu können. Kommunikation über familienbewusste Maßnahmen hat dann eine persönliche Prägung.

Hilfreich sind aber auch für mittelständische Unternehmen zusätzliche Kommunikationsforen, wie etwa regelmäßig stattfindende Gesprächsrunden, bei

denen Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung teilnehmen, Abteilungssitzungen oder Teamsitzungen. Hier sollten Möglichkeiten einer familienbewussten Personalpolitik erörtert und konkrete Maßnahmen vereinbart werden.

Es sind drei unterschiedliche Zielgruppen, die mit der Informationspolitik angesprochen werden sollen:

- Die **Mitarbeiter** als Träger und Multiplikatoren der Unternehmenskultur sollen über familienbewusste Maßnahmen informiert werden und von dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg überzeugt werden.
- Die **Familien der Mitarbeiter** sollen näher an den Betrieb herangeholt werden. Das Ziel ist es, deren Verständnis auch für die beruflichen Belange der Mitarbeiter zu wecken. Schließlich geht es auch darum, Kunden, Mitarbeiter, Multiplikatoren für das Unternehmen und seine Produkte zu gewinnen.
- Schließlich soll die **Öffentlichkeit** angesprochen werden. Familienbewusstsein eignet sich gut, um ein modernes, sympathisches und attraktives Firmenimage aufzubauen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit können unterschiedliche Gruppen angesprochen werden: Fachkreise und Erfahrungsaustausch in Branchenverbänden oder der Region können dazu genutzt werden, sich mit einer modernen Personalpolitik zu profilieren. Das regionale Umfeld kann angesprochen werden, um das Unternehmen bekannt zu machen und um Akzeptanz zu werben. Potenzielle neue Mitarbeiter werden auf diese Weise an das Unternehmen herangeführt.

- Innerbetriebliche Kommunikation
  - Ansprechpartner im Unternehmen für das Thema Vereinbarkeit benennen
  - Projektgruppen, Gesprächskreise, Kommunikationsforen zum Thema
  - Schwarze Bretter oder Intranet-Seiten, die familiäre Themen ansprechen
  
- Kontakt zu Familienangehörigen und Mitarbeitern in der Erziehungszeit
  - Tag der offenen Tür, Betriebsfest / Betriebsausflug für Familien öffnen
  - Informationen für Familienangehörige: Kinderseite in der Betriebszeitung, Informationsbriefe für Lebenspartner etc.
  - Kontakt zu Mitarbeitern in der Erziehungszeit: Schriftliche Informationen, fester Ansprechpartner, Mentoren
  
- Externe Kommunikation
  - Öffentliches Auftreten für familienbewusste Personalpolitik: Presseartikel, Fachzeitschriften, Tagungen
  - Öffentliche Räume des Unternehmens kinderfreundlich gestalten: Spielzonen, Parkplätze etc.
  - Sponsoring zu familien- oder kinderfreundlichen Anlässen (Sportfeste, Kindergärten etc.)
  - Firmenimage mit dem Thema Familie verbinden, z.B. durch Aktionen, Preisausschreiben, die Familien ansprechen

Abb. 13:  
Ein familienbewusstes  
Image vermitteln

## Erfolgsorientiert und familienbewusst: Führung ermöglicht Leistung

4.6

Das Verhalten der Führungskräfte spielt immer eine maßgebliche Rolle, wenn es darum geht, die gelebte Kultur im Unternehmen weiter zu entwickeln. Schließlich sind es die Führungskräfte, die das Unternehmen für den Mitarbeiter repräsentieren. Gedruckte Philosophien, Kulturbeschreibungen, Selbstdarstellungen und Bekenntnisse sind nicht das Papier wert, wenn die Mitarbeiter es in der täglichen Arbeit, und besonders mit ihrem direkten Vorgesetzten, anders erleben. Führungskräfte verkörpern unmittelbar die Unternehmenskultur und das Unternehmensinteresse. Ihr Verhalten wird nicht nur individuell, sondern auch stellvertretend für das Unternehmen als ganzes wahrgenommen.

Für das Ziel, das Unternehmen in Richtung auf eine stärkere Berücksichtigung der familiären Interessen der Mitarbeiter zu entwickeln, heißt das, Führungskräfte auch an ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zu messen, die Mitarbeiter als ganze Menschen wahrzunehmen und dazu beizutragen, dass die Leistungen für das Unternehmen in Einklang mit den Interessen der Familien erbracht werden können.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeiter zu guten Leistungen für das Unternehmen zu führen. In einer modernen Unternehmenskultur bedeutet das, die geeigneten Bedingungen für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den

Mitarbeitern herzustellen. Dazu gehören Aufgaben wie Motivation, Förderung, Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktlösung. Diese Aufgaben erfordern von guten Führungskräften Erfahrung und Know-how. Aber sie stellen auch Anforderungen an ihre Persönlichkeit, ihre Einstellungen und Wertvorstellungen. Deshalb ist die richtige Auswahl, aber auch die richtige Aus- und Weiterbildung von Führungskräften für das Unternehmen so wichtig.

Unabhängig von jeder fachlichen Kompetenz: Nicht jede Führungskraft verfügt im ausreichenden Maß über die anspruchsvollen persönlichen Qualifikationen, die eine mitarbeiterorientierte und familienbewusste Führungskultur erfordert: Die Anforderungen an Personal- und Sozialkompetenz werden steigen. Es kommt deshalb darauf an, den Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, mit diesen Anforderungen zu wachsen. Dazu gehört es, Weiterbildungsmaßnahmen für die Führungskräfte anzubieten, die diesen persönliche und soziale Kompetenzen vermitteln.

Abb. 14:  
Führungskräfte-  
Entwicklung als  
zentrale Aufgabe

- Qualifikation und Kompetenz der Führungskräfte:
  - Familienbewusstes Verhalten in die Beurteilung von Führungskräften einbeziehen: 360°-Feedback, Beurteilung durch die Mitarbeiter
  - Sensibilisierung und Entwicklung von Sozialkompetenz Führungsqualität und Mitarbeiterorientierung: Coaching, Seminare etc.
  - Unterstützung von Führungskräften für mitarbeiterorientiertes Verhalten
  - Familienbewusstes Führungsverhalten und Personalpolitik als Thema in der Weiterbildung von Führungskräften
- Bekenntnis zu familienbewusster Personalpolitik
  - Unternehmensphilosophie / Unternehmensleitsätze
  - Aktive Entwicklung einer modernen Unternehmenskultur

Bevor die Führungskräfte jedoch in die Verantwortung für die Arbeitsbedingungen in ihren Abteilungen genommen werden, sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, für sich selbst eine tragfähige Lösung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu finden. Wenn ihr eigenes Familienleben auf ihrem weiteren Karriereweg auch nicht mehr zu kurz kommt, ist dies ein überzeugendes Argument, dass auch Kritiker von einer familienbewussten Personalpolitik überzeugt.

#### 4.7 Personalentwicklung: Gemeinsam auf dem Weg in die Zukunft

Mittelständische Unternehmen sind in besonderem Maße auf ihre qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter angewiesen. Sie sind es umso mehr, je geringer ihre

Arbeitsteilung ist, je flacher ihre Hierarchien und je qualifizierter ihr Angebot ist. Mitarbeiter in kleineren Unternehmen erarbeiten sich mit der Zeit oft ein sehr breites Spektrum an Fähigkeiten und Kompetenzen, die dazu führen, dass sie oft nur schwer zu ersetzen sind.

Für die Unternehmen ist es überlebenswichtig, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich zu aktualisieren und damit zukunftssicher zu machen. Personalentwicklung ist damit ein Thema, das mittelständische Unternehmen ganz besonders betrifft. Gleichzeitig verfügen mittelständische Unternehmen oft nicht über organisierte und systematische Formen der Personalentwicklung. Statt Mitarbeiter zu externen Seminaren und Schulungen zu entsenden, findet ein Großteil der Personalentwicklung informell, „on the job“ statt.

Aus den genannten Gründen sind kleinere Unternehmen sehr daran interessiert, dass Mitarbeiter auch während einer Erziehungsphase für das Unternehmen verfügbar sind. Muss auf die von einem Mitarbeiter langjährig entwickelten Kompetenzen verzichten werden, hat dies für Unternehmen mit einer straffen Personaldecke in der Regel große organisatorische Belastungen zur Folge.

Um diesen Notlagen entgegenzuwirken, ist es wichtig, den Kompetenzerhalt für diese Mitarbeiter aktiv zu betreiben. Die starken persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern, die in vielen mittelständischen Unternehmen existieren, sind hierbei förderlich.

Die Regelungen des novellierten Bundeserziehungsgeldgesetzes, die ab dem 1.1.2001 in Kraft getreten sind, bieten hierfür gute Voraussetzungen: So kann die dreijährige Elternzeit mit einer Teilzeitarbeit verbunden werden, deren zeitlicher Umfang für einen Elternteil bis zu 30 Wochenstunden betragen darf. Dies entlastet insbesondere mittelständische Unternehmen bei der Suche nach entsprechenden Vertretungskräften.

Werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam mit den künftigen Eltern Möglichkeiten besprochen, den Kontakt und die Qualifikation während der Elternzeit zu erhalten und konkrete Arbeitszeitmodelle vereinbart, werden mittelständische Unternehmen die Erfahrung machen, dass es eben nicht unvermeidlich ist, dass Mitarbeiterinnen mit der Geburt des ersten Kindes das Unternehmen verlassen.

Abb. 15:  
Personalentwicklung  
in familienbewussten  
Unternehmen

- Personalentwicklung für Mitarbeiter in der Familienphase
  - Kontakthaltemöglichkeiten
  - Eingliederungsprogramme für Wiedereinsteiger
  - Teilnahme von Mitarbeitern in der Erziehungszeit an Weiterbildungsveranstaltungen
  - Teilzeitarbeit während der Erziehungszeit
  
- Familienorientierung in der Bewertung und Förderung von Mitarbeitern
  - Teilzeitarbeit und Familienpflichten kein Hinderungsgrund für Neueinstellungen / Beförderungen
  - Frauenförderung
  - Berücksichtigung von außerbetrieblichem Engagement
  - Gleichberechtigte Teilnahme auch von Teilzeitbeschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen
  - Offenheit für „Patchwork-Berufsbiographien“
  - Unterstützung aktiver Vaterschaft
  - Vereinbarkeit als Thema bei Personalgesprächen
  
- Familienbewusste Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen
  - Berücksichtigung des Partners bei Personalentwicklungsmaßnahmen
  - Weiterbildungsmaßnahmen mit Organisation von Kinderbetreuung
  - Fortbildungsmaßnahmen für Teilzeitbeschäftigte geeignet gestalten (z.B. Telelearning)
  
- Familien der Mitarbeiter als Zielgruppe für Personalgewinnung
  - Stellenbesetzung mit Angehörigen von Beschäftigten
  - Teilnahme von Angehörigen an Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. für Führungsnachwuchskräfte, aber auch bei der Vermittlung von Grundqualifikationen wie Medienkompetenz oder Sprachkursen)

Mittelständische Unternehmen gewinnen mit ihrer besonderen Fähigkeit zur Flexibilität damit gerade für Frauen eine besondere Attraktivität als Arbeitgeber. Dies ist ein Vorteil, den familienbewusste Unternehmen am hart umkämpften Arbeitsmarkt für qualifiziertes Fachpersonal aktiv ausspielen können.

## 4.8

### **Familienförderung konkret: Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen**

Unternehmen, die Familienfreundlichkeit ernst nehmen und diese Eigenschaft als besonderes und herausragendes Merkmal ihrer Personalpolitik vermitteln wollen, können dies besonders wirksam in der Entgeltpolitik deutlich machen. Durch die Einbeziehung familienbewusster Elemente in die Entgeltgestaltung lässt ein Unternehmen klar erkennen, dass es die Bedürfnisse von Familien ernst nimmt.

Auch mittelständischen Unternehmen stehen hierzu vielfältige Maßnahmen offen: Ein wichtiges Signal kann z.B. mit der Berechnung der Betriebszugehörigkeit bei Teilzeitbeschäftigten gegeben werden. Kleine Geschenke oder Anerkennungszahlungen bei Geburten oder Hochzeiten zeigen den Mitarbeitern, dass das Unternehmen auch an ihrem Privatleben Anteil nimmt. Möglich sind auch Kredite oder finanzieller Hilfe in familiären Notfällen.

Neben direkten finanziellen Transfers besteht die Möglichkeit, den Bedürfnissen von Familien durch geldwerte Leistungen entgegenzukommen. Die Möglichkeiten reichen, über den Firmenverkauf z.B. von abgeschrieben Computern, die großzügige Handhabung der Zuschüsse für die Kantinenverpflegung, wenn z.B. die Kantine auch für Familienangehörige offen ist oder Kantinenessen für die Verpflegung von Kindern in Transportverpackungen mitgenommen werden kann. Darüber hinaus ist es denkbar, z.B. eine unternehmenseigene übertragbare Jahresnetzkarte der Bahn an Wochenenden auch Familienmitgliedern zur Verfügung zu stellen.

- Betriebliche Sozialleistungen für Familien oder familienbezogene Vergütungsbestandteile
  - soziale Vergütungsbestandteile: betriebliche Zuschläge für Kinder, Familien, Kinderweihnachtsgeld etc.
  - Anrechnung von Erziehungszeiten bei einer betrieblichen Altersversorgung
  - Moderne Entgeltgestaltung (Cafeteria-Systeme)
  - Finanzielle Unterstützung in Notsituationen: (Darlehen, Aushilfstätigkeiten etc.)
  - Sozialleistungen während der Erziehungsphase
  - Zuschüsse zu Kosten der Familienversorgung: Fahrtkosten, Kinderbetreuung,
  - Anerkennungszahlungen zu familiären Ereignissen (Hochzeiten, Geburten etc.)
- Unterstützung von Familien durch geldwerte Leistungen
  - Nutzung von Gebrauchsgegenständen für private Zwecke
  - Firmenwagen zur privaten Nutzung
  - Personalkauf
  - Kantinenversorgung für Familienmitglieder

Abb. 16  
Finanzielle Aspekte familienbewusster Personalpolitik

## Familienförderung ganz praktisch: Flankierender Service

4.9

Nach wie vor ist eine verlässliche Kinderbetreuung – insbesondere für Kinder unter drei Jahren – eines der Hauptprobleme für erwerbstätige Eltern.

Mittelständische Unternehmen fühlen sich in der Regel nicht in der Lage, Aufgaben der Kinderbetreuung zu übernehmen. Als Argument wird oft angeführt, dass die Einrichtung eines Betriebskindergartens zu kostenintensiv sei. Dabei gibt es vielfältige andere Möglichkeiten, die mit geringem – oft nur personellen – Mitteleinsatz, spürbare Entlastungen herbeiführen.

Beispielsweise kann ein Unternehmen schon allein durch das Angebot, Kleinkinder in Notfällen ausnahmsweise mit ins Büro bringen zu können, zeigen, dass die Sorgen seiner Mitarbeiter mit Familienpflichten ernst genommen werden. Manche Unternehmen verfügen sogar über eine Spielecke für solche Gelegenheiten, vielleicht ausgestattet mit einem ausrangierten Computer und einigen Spielen, Papier und Malutensilien.

Ein immer wieder auftretendes Problem ist beispielsweise die Betreuung der Kinder während der Schulferien. Schließlich sind die Ferienzeiten länger als der verfügbare Jahresurlaub, so dass hier Betreuungsdefizite auftreten. Unternehmen, die z.B. in ihren Mitarbeiterinformationen auf Ferienfreizeiten hinweisen oder vielleicht mit einem Träger eine Ferienbetreuung im Sinne der Mitarbeiter organisieren, können Mitarbeiter in diesem Punkt sinnvoll entlasten, ohne dass dadurch ein hoher finanzieller oder organisatorischer Aufwand entsteht.

Intranet-Seiten oder schwarze Bretter, die auch für private Zwecke der Mitarbeiter genutzt werden, können hilfreiche Unterstützung leisten, wenn zugelassen wird, dass sie für private Anzeigen (Fahrgemeinschaften, Kinderbetreuung, Verkaufsangebote) genutzt werden.

Ebenso gibt es mittelständische Unternehmen, die gemeinsam mit einem Einzelhändler einen Einkaufsservice anbieten, so dass die Mitarbeiterinnen den Einkauf von Lebensmitteln per Fax während der Arbeitszeit erledigen können. Die Lebensmittel werden nachmittags von dem Einzelhändler zum Firmenparkplatz angeliefert. Dem Unternehmen entstehen hierdurch weder Kosten noch Risiken.

- Kinderbetreuung
  - Belegplätze in Kindergärten
  - Betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung
  - Ferienangebote
  - Förderung von Elterninitiativen und gemeinsamer Kinderbetreuung
  - Hausaufgabenbetreuung
  - Kinderbetreuung in Kooperation mit anderen Betrieben
  - Möglichkeit, Kinder in Notfällen in den Betrieb mitzunehmen (Eltern-Kind-Arbeitsplätze etc.)
  - Sport- und Freizeitangebote
  - Vermittlung von Tagesmüttern oder Babysittern
  
- Angebote zur Unterstützung bei der Haushaltsführung
  - Einkaufsservice
  - Vermittlung von Haushaltshilfen
  - Kantinenessen in Transportverpackung

Abb. 17:  
Flankierender Service

## Planungsgrundlage: Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell

4.10

Mittelständische Unternehmen verfügen häufig nicht über umfangreiche Statistiken oder Auswertungen. Gerade im Personalbereich werden schriftliche Aufzeichnungen nicht für notwendig gehalten: Man kennt sich ja schließlich. Und oft ist es gerade die Sorge, von dem Verwaltungsaufwand „erschlagen zu werden“, die Unternehmen davon abhält, systematische Maßnahmen anzugehen.

Flexibilität und die Möglichkeit, schnelle Entscheidungen zu fällen, sind die Stärken mittelständischer Unternehmen. Sie benötigen auch für die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen nicht erst aufwändige Analysen. Und dennoch: auch kleine Unternehmen können erst dann zielgerecht handeln, wenn sie wissen, welcher Bedarf besteht. Grundlage hierfür ist eine offene und transparente Kommunikation und eine Vertrauensbasis, die es den Mitarbeitern ermöglicht, Probleme auch anzusprechen.

Jedes Unternehmen benötigt eine Planungsgrundlage, nämlich Informationen über den konkreten Bedarf und eine Vorstellung über die Möglichkeiten, wie und mit welchen Kosten die Ziele erreicht werden können.

Für die Steuerung der Maßnahmen, und für die Entscheidung, ob ein bestimmtes Angebot sinnvoll, wirtschaftlich und erfolgreich ist, sind weitere Informationen notwendig. Familienbewusste Maßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern dienen dazu, ein unternehmerisches Ziel zu erreichen. Aus diesem Grunde sollte man die Schritte auf dem Weg zu einer familienbewussten Unternehmenskultur

genau so ernst nehmen wie man es mit anderen betrieblichen Entwicklungen tun würde. Sonst geht man das Risiko ein, dass die Maßnahmen zur „Sozialkosmetik“ verkommen, möglicherweise wenig genutzt werden und dann auch keinen echten Beitrag zur Unternehmenskultur leisten können.

Abb. 18:  
Informationen als  
Planungs- und  
Steuerungsgrundlage

- Informationen über den Bedarf für familienfördernde Aktivitäten
  - Anzahl von Mitarbeitern mit Familienpflichten
  - Familiäre Situation der einzelnen Mitarbeiter (Alleinerziehende, Eltern mit Familienaufgaben...)
  - Welche Probleme bestehen konkret?
- Informationen zu Arbeitsklima und Unternehmenskultur
  - Krankenstand
  - Fluktuation
  - Führungsstil
  - Image des Unternehmens bei Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit
- Aktive Steuerung der Entwicklung von Unternehmenskultur und Familienbewusstsein
  - Kosten-Nutzen-Analyse
  - Nutzung und Erfolg von familienbewussten Maßnahmen
  - Erfolgs-Kennzahlen: Frauenanteil, Teilzeitquote, Betriebszugehörigkeitsdauer, Telearbeiter

#### 4.11 Ein individuelles Profil: Kreative betriebspezifische Lösungen

Für alle Handlungsfelder gilt: Eine familienbewusste Personalpolitik strebt eher (betriebs-)individuelle statt kollektive (tarifvertragliche oder gesetzliche) Lösungen an.

Mittelständische Unternehmen haben gute Voraussetzungen: Sie haben aufgrund des engen Beziehungsgeflechts zwischen den einzelnen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung die Möglichkeit, auf schnellem Wege bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln.

Deshalb sind es gelegentlich auch ungewöhnliche Maßnahmen und Angebote, mit denen die Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen. Es gibt Unternehmen, bei denen z.B. die Frau des Unternehmers Hausaufgabenbetreuung für Mitarbeiterkinder übernimmt. Oder solche, wo ein eigenes Schwimmbad oder ein Sportstudio zum Betrieb gehört, das selbstverständlich auch von Familienangehörigen genutzt werden kann.

Individualität ist ein Wert, der gepflegt werden sollte. Es gibt viele Unternehmer, die mit ihrer Tätigkeit auch eigene Überzeugungen, soziale oder auch religiöse Werthaltungen vermitteln wollen. Viele Unternehmerinnen haben sich die Frauenförderung auf die Fahne geschrieben und engagieren sich gerade deshalb in ihrem Unternehmen besonders für das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Für ein familienbewusstes Image sind solche Initiativen förderlich, schließlich prägen sie das Bild, das die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit vom Unternehmen haben. Das Unternehmen erhält auf diese Weise eine ganz eigene Identität, und viele erfolgreiche Beispiele mittelständischer Unternehmen zeigen, dass Unkonventionalität und ein eigener Firmen-Charakter jenseits der jeweils gängigen Management-Moden oft ganz besonders zum unternehmerischen Erfolg beitragen.



## Das Audit Beruf & Familie®: \_\_\_\_\_ 5

### Von der Selbstverpflichtung zum Engagement

#### Der „Family-Friendly Index“: Familienfreundlichkeit messbar machen \_\_\_\_\_ 5.1

In den USA hat das Families & Work Institute in New York 1991 zum ersten Mal ein Bewertungssystem für familienbewusstes Handeln in Unternehmen entwickelt. Vorausgegangen waren eine Reihe von Untersuchungen in den größten amerikanischen Unternehmen, die ermitteln sollten, welche familienfreundlichen Maßnahmen in der Praxis der Personalpolitik eingesetzt werden.

Nach diesen Forschungsarbeiten wurde zur Bestandsaufnahme und Bewertung dieser Maßnahmen ein Schema entwickelt, das es ermöglicht, die Aktivitäten der Unternehmen systematisch zu erfassen. Damit war ein Instrument geschaffen worden, das erstmals eine unabhängige Bewertung der familienbewussten Elemente von Personalpolitik und Unternehmenskultur ermöglicht.

Dieser Index hat in Amerika weite Verbreitung gefunden. Er wird von Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern vor allem als Mittel zur Selbsteinschätzung eingesetzt, um ihre Maßnahmen zu systematisieren und mit anderen zu vergleichen.

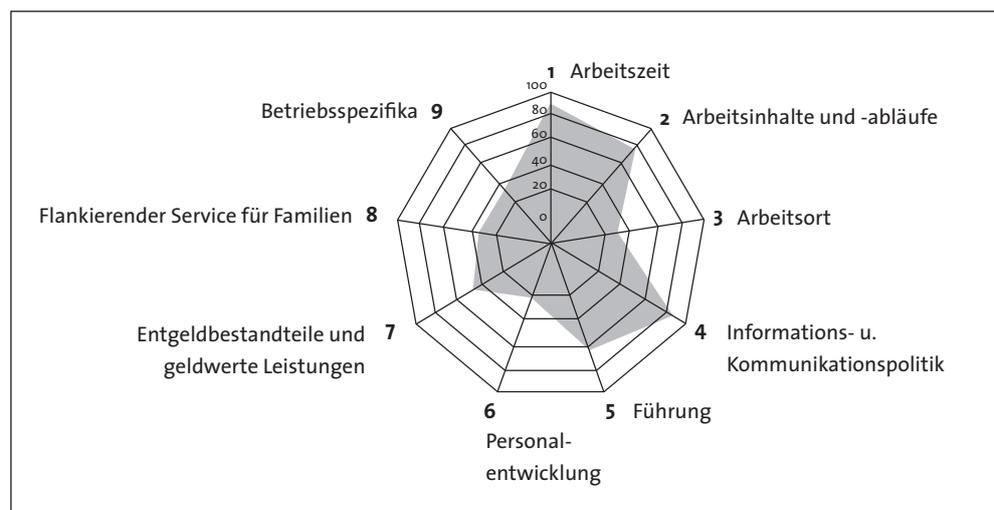
In Deutschland war es die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung*, die in einem mehrjährigen Projekt die Entwicklung und Erprobung eines eigens für deutsche Verhältnisse entwickelten Fragenkatalogs gefördert hat. Dieser Fragekatalog wurde zur Grundlage des „Audits Beruf & Familie®“.

Audits, also strukturierte Befragungen, sind den meisten Unternehmen als Mittel des Qualitätsmanagements bekannt. Sie werden eingesetzt, wo es nicht möglich ist, Qualität auf technische oder andere Weise zu messen, nämlich bei der Bewertung der Wirksamkeit von organisatorischen Systemen. Audits ermöglichen es, selbst solche komplexen Sachverhalte wie das Qualitätsmanagement von Unternehmen, die Effizienz von Forschung und Entwicklung oder eben das Familienbewusstsein von Unternehmen messbar und damit steuerbar zu machen.

Das Audit Beruf & Familie® ist ein Analyseinstrument, mit dem Unternehmen und Institutionen gemeinsam mit ihren Beschäftigten den personalpolitischen Status Quo erheben können und Impulse für innovative familiengerechte Personalstrategien erhalten.

In jedem der bereits oben vorgestellten Handlungsfelder wird bewertet, wie weitreichend und wie erfolgreich die Aktivitäten des Unternehmens sind. Die Ergebnisse werden in Form eines Profils dargestellt, das es den Unternehmen ermöglicht, sich zu bewerten, mit anderen Unternehmen zu vergleichen, Entwicklungspotenziale zu erkennen sowie weiterführende Maßnahmen zu formulieren.

Abb. 19:  
Handlungsfelder des  
Audits Beruf & Familie®



Mittelständische Unternehmen unterliegen häufig einem hektischen, nicht langfristig planbaren Tagesgeschäft. Es stehen deshalb nur wenig zeitliche und personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung eines Organisationsentwicklungsprozesses zur Verfügung.

Das Audit Beruf & Familie® ermöglicht eine systematische Planung. So entfallen kostspielige Ad-hoc-Maßnahmen, um z.B. die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auch dann aufrecht zu erhalten, wenn Mitarbeiter dem Unternehmen aus familiären Gründen nicht mehr im vollen Umfang zur Verfügung stehen.

<b>Funktionsmodell des zu bewertenden Systems:</b>	Handlungsfelder familienbewusster Personalpolitik
<b>Befragung zur Funktionalität des Systems:</b>	Fragenkatalog auf der Grundlage des Funktionsmodells
<b>Bewertungsmaßstab:</b>	Audit-Rat als unabhängiges Gremium, das sich aus Vertretern von Wissenschaft, Ministerien und Verbänden zusammensetzt, bewertet auf der Grundlage einer festgelegten Richtlinie

Abb. 20:  
Das Audit Beruf & Familie® – ein Instrument für das Management familienbewusster Maßnahmen im Unternehmen

## Das Zertifikat: 5-3

### Maßstab und Richtschnur für Familienbewusstsein im Unternehmen

Für ein Unternehmen, das sich und seine Personalpolitik einer unabhängigen Überprüfung stellen will, ist das Grundzertifikat des Audits Beruf & Familie® ein erstes wichtiges Ziel. Mit dem Grundzertifikat dokumentiert das Unternehmen nach innen und nach außen, dass es sich bewusst für die Balance von Beruf und Familie engagiert.

Unternehmen, die sich mit diesem Ziel identifizieren und ihre Überzeugung deutlich machen, gehören damit heute in Deutschland zur Avantgarde. Die Anerkennung bei den Beschäftigten und die Aufmerksamkeit bei potenziellen Mitarbeitern und im unternehmensbezogenen Umfeld ist ihnen sicher. Das Zertifikat zum Audit Beruf & Familie® wird zu einem Unterscheidungsmerkmal und zu einem Zeichen für familienbewusste Personalpolitik, das erkennbare Wirkungen hat.

Zur Vorbereitung des Audits wird im Unternehmen eine Projektgruppe gebildet, die möglichst repräsentativ besetzt sein sollte: Neben der Geschäftsführung und

evtl. dem Betriebsrat sollten die Personalabteilung und betroffene Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen vertreten sein.

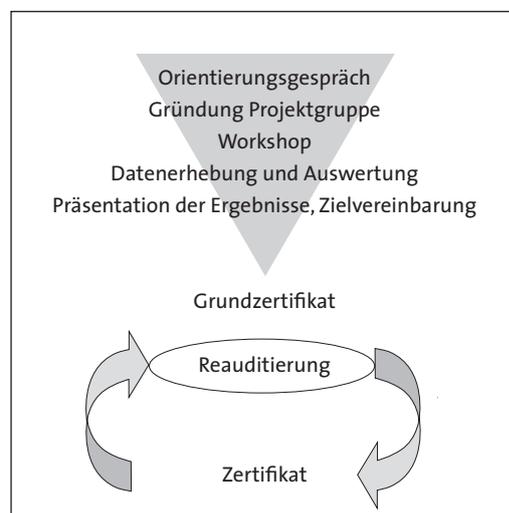
Mit Hilfe des Fragenkatalogs wird von dieser Projektgruppe ermittelt, welche familienbewussten Maßnahmen bereits im Unternehmen angeboten werden. Bei der Auswertung und Gewichtung dieses Angebots geht es weniger um die Quantität als vielmehr um die Qualität der Maßnahmen: Für jede einzelne Maßnahme werden die Art der Institutionalisierung, die Zielgruppe, die tatsächliche Nutzung und Umsetzung sowie die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte begutachtet. Das Ergebnis ist ein „Check-up“ des Ist-Zustandes, ein erstes Abbild der Unternehmenskultur.

Mit dem Know-how der Auditoren, externe Berater, die das Audit begleiten, wird in einem zweiten Schritt das unternehmensspezifische Entwicklungspotential ermittelt und Vorschläge für operative Maßnahmen gemacht.

In der abschließenden Phase des Audits werden vom Unternehmen selbst weiterführende Ziele und Maßnahmen definiert, die in den folgenden drei Jahren umgesetzt werden sollen.

Führt das Unternehmen das Audit vollständig und erfolgreich durch, erhält es ein entsprechendes Zertifikat.

Abb. 21:  
Der Auditprozess im  
Unternehmen



Zur Durchführung des Audits Beruf & Familie® hat die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung* 1998 eigens die „Beruf & Familie gemeinnützige GmbH“ gegründet und ihr die europaweit eingetragenen Markenrechte übertragen.

Bei der Umsetzung des Audits leistet die Beruf & Familie gemeinnützige GmbH umfassende Unterstützung:

- Die Internet-Seiten unter [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) halten eine Datenbank mit einer Vielzahl von Praxisbeispielen und ergänzenden Informationen bereit und ermöglichen den direkten Kontakt zu Ansprechpartnern in anderen Unternehmen.
- Zu aktuellen arbeits- und sozialrechtlichen Fragestellungen werden Informationen bereitgestellt.
- Unternehmen, die das Audit begonnen haben, erhalten die Möglichkeit zu einem praxisorientierten Erfahrungsaustausch.
- Zur Vertiefung einzelner Handlungsfelder werden Seminare für Führungskräfte angeboten.

### **Zielvereinbarung und Reauditierung: Auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung**

5.4

Das Audit Beruf & Familie® ist bewusst so gestaltet, dass es über den einmaligen Zweck der Diagnose, Bewertung oder Messung der familienbewussten Maßnahmen hinausgeht. Es ist mehr als eine Auszeichnung.

Preise werden öffentlichkeitswirksam vergeben und dann in der Regel vergessen. Nichts ist älter als ein Preis aus dem letzten Jahr. Das Audit Beruf & Familie® leistet mehr: Als Managementinstrument bietet es mittelständischen Unternehmen dauerhafte Unterstützung bei der Gestaltung und Entwicklung ihrer Personalpolitik und initiiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der nachhaltig zu einer tragfähigen Balance von Erwerbsarbeit und Familie führt.

Deshalb ist das Audit Beruf & Familie® nicht nur für Unternehmen und Institutionen, die sich bereits als familienfreundlich profiliert haben, ein geeignetes Instrument, sondern auch für diejenigen, die mit der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik erst beginnen und hierfür Unterstützung in Anspruch nehmen möchten.



## Selbst-Check: Wie halten Sie es persönlich mit der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit?

6

### Wozu dient der Selbst-Check?

6.1

Es sind drei Faktoren, die jede individuelle Lösung der Balance von Familie und Beruf beeinflussen.

Das ist zunächst **die persönliche und familiäre Situation**: Wie sehr werden Sie in der Familie gebraucht? Wie viel liegt Ihnen daran, das Familienleben mitzubekommen? Die erste Checkliste versucht zu erfassen, wie stark Sie persönlich von den organisatorischen und menschlichen Anforderungen im familiären Bereich betroffen sind.

Der zweite Faktor ergibt sich aus den **Anforderungen im Beruf**: Wie flexibel können Sie sein? Sind Sie „unersetzlich“ oder kann auch einmal eine Kollegin oder ein Kollege Aufgaben übernehmen? Ist es in Ihrem Unternehmen, Ihrem Team überhaupt möglich, Familienpflichten geltend zu machen? Oder sind Sie in einem Unternehmen tätig, bei dem unbegrenzte Mobilität und Verfügbarkeit bis in die Nacht zur Unternehmenskultur gehören? Die zweite Checkliste versucht eine Einschätzung darüber zu erfassen, welches Gewicht die beruflichen Anforderungen für Ihre individuelle Balance haben.

Die beiden ersten Faktoren scheinen für den einzelnen erst einmal festzustehen. Seinen Arbeitsplatz und die familiäre Situation kann man nicht von heute

auf morgen verändern. Durch eine familienbewusste Personalpolitik kann jedes Unternehmen an dieser Stelle dazu beitragen, die Situation seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.

Daneben fällt als dritter Faktor das eigene **Engagement zur Förderung der Balance** unmittelbar ins Gewicht. Das was der einzelne tun kann, um die individuelle Situation zu steuern, ist ein wesentlicher Beitrag für eine gute Lösung. Voraussetzung ist dafür erst einmal ein geschärftes Bewusstsein für die Situation und ihre Probleme.

Jede familiäre Situation und jede Arbeitsumgebung stellen eigene Anforderungen bei der Suche nach einem gesunden Kompromiss und einer für alle Seiten akzeptablen Lösung. Voraussetzung für eine solche Lösung ist jedoch immer, dass darüber gesprochen werden kann und ein Aushandlungsprozess stattfindet. Wichtigste Voraussetzung für jede Lösung – sei sie individuell oder personalpolitisch im Unternehmen verankert – ist damit Kommunikation.

In welcher Weise Sie ihre Situation sehen und auch am Arbeitsplatz beschreiben, hat große Auswirkungen auf die Möglichkeiten, wie sie eine Lösung herbeiführen können. Wie reflektiert und wie differenziert ihre persönliche Lösung für die Balance von Familienleben und Berufstätigkeit ist, ist deshalb Gegenstand der dritten Checkliste im Selbst-Check.

Zum Schluss geht es darum, ein individuelles Profil zu diesem Thema zu entwickeln, das Ihnen Anregungen geben soll, an welcher Stelle es sich lohnt, weiter nachzudenken.

## 6.2 Anforderungen Ihrer Familie

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Leben Sie mit Ihrer Familie zusammen?			
Haben Sie jüngere Kinder, die noch betreut werden müssen?			
Sind Sie alleinerziehend bzw. sind beide Partner berufstätig?			
Ist Ihr Familienleben durch einen hohen organisatorischen Aufwand (z.B. viele feste Termine, Engagement) etc. geprägt?			
Haben Sie manchmal die Sorge, dass Sie nicht ausreichend viel Zeit mit Ihrer Familie verbringen?			

Würden Sie gern mehr Zeit mit Ihren Kindern verbringen oder mehr Einfluss auf deren Erziehung nehmen können?			
Sind Sie mit der Betreuung älterer Familienangehöriger, insbesondere ihrer (Schwieger-)Eltern betraut?			
Ist Ihre Partnerschaft durch den Konflikt zwischen Arbeit und Familie belastet?			
Äußert Ihr(e) Partner(in) manchmal den Wunsch, Aufgaben und Rollen in Ihrer Familie anders zu verteilen?			
Würden Sie selbst gern andere Aufgaben und Rollen in der Familie übernehmen?			
<b>Summe</b>	<b>Punkte</b>		

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

## Ihre Situation im Beruf 6.3

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Haben Sie besondere Kompetenzen oder hohe Verantwortung, die zur Zeit kein anderer übernehmen könnte?			
Haben Sie Führungsverantwortung für ein Team, eine Abteilung?			
Herrscht in Ihrem Unternehmen ein ausgesprochen leistungsorientiertes Arbeitsklima?			
Müssen Sie oft über die vertragliche Arbeitszeit hinaus arbeiten?			
Liegen für Sie lange Fahrzeiten zwischen Arbeitsort und Familienwohnung?			
Haben Sie unregelmäßige Arbeitszeiten oder sind sie häufig auf Reisen?			
Verfolgen Sie zur Zeit ein Karriereziel, das es Ihnen nicht erlaubt, Flexibilität und möglicherweise Entlastung anzustreben?			
Steht ihr Arbeitsbereich unter hohem Zeit- oder Wettbewerbsdruck?			

Fühlen Sie sich manchmal allein in der Situation, Familie und Beruf zu vereinbaren, weil Ihre Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzte und Mitarbeiter möglicherweise weniger von dem Thema betroffen sind?			
Wünschen Sie sich von Ihrem Unternehmen mehr Unterstützung und Freiräume, ihre Arbeitsorganisation teilweise selbständig zu gestalten? (flexible Arbeitszeiten, zu Hause arbeiten etc.)			
<b>Summe</b>	<b>Punkte</b>		

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

## 6.4 Individuelle Balance

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Sind Sie mit Ihrer derzeitigen individuellen Balance von Berufsarbeit und Familienleben zufrieden?			
Sind Sie es gewohnt, am Arbeitsplatz ihre familiären Bedürfnisse offen anzusprechen und mit Ihren beruflichen Aufgaben abstimmen? (z.B. Berücksichtigung von Familienterminen in der Urlaubsplanung)			
Zeigt Ihre Familie nach Ihrer Meinung ausreichend Verständnis für ihre beruflichen Verpflichtungen?			
Haben Sie Lösungen gefunden, die das ständige Improvisieren vermeiden, wenn Sie Familie und Beruf „unter einen Hut bringen“ wollen?			
Ist in Ihrer Familie über die alltägliche Organisation hinaus noch Platz für Familienleben und gemeinsame Aktivitäten?			
Verfügen Sie über eine „Sicherheitsreserve“ an Betreuungsmöglichkeiten, z.B. bei Verwandten oder Nachbarn?			
Haben Sie einen gemeinsamen familiären Terminkalender, den sie mit beruflichen Terminen abstimmen?			
Sind Sie gut über die Lebenssituationen, Wünsche und Ziele Ihres Partners bzw. Ihrer Partnerin und ihrer Kinder informiert?			
Gibt es in ihrer Familie feste gemeinsame Zeiten, zu denen alle Familienmitglieder zusammenkommen? (gemeinsames Abendessen oder Wochenenden)			

Haben Sie ihre berufliche Aktivität aus familiären Gründen schon einmal zeitweise verändert oder besonderen Bedürfnissen angepasst (z.B. Familienpause, zeitweise Teilzeitarbeit, Telearbeit)			
Summe	Punkte		

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

**Auswertung:** \_\_\_\_\_ **6.5**

**Ihr persönliches Profil in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Tragen Sie hier nun die Punktergebnisse der drei Checklisten dieses Abschnitts ein und überprüfen Sie, ob das Ergebnis mit Ihrer persönlichen Einschätzung übereinstimmt. Das Ziel dieser Checklisten ist in erster Linie eine verbesserte Wahrnehmung Ihrer Situation.

Auf eine „Punktwertung“ wird bewusst verzichtet. Die Auswertung soll in erster Linie dazu dienen, zum Nachdenken und zum Dialog anzuregen. Vielleicht fällt Ihnen auf, wie deutlich auch für Sie das Spannungsverhältnis ist, und welche individuellen Lösungsmuster in Ihrer Familie gefunden wurden. Und vielleicht wird auch deutlich, in welchen Bereichen Sie in Zukunft aktiv werden müssen, um eine Lösung herstellen zu können, die für die Beteiligten, Ihre Kinder, Ihre(n) Partner(in), das Unternehmen und Sie selbst machbar ist und weniger belastet.

	(1) Anforderungen in der Familie	(2) Anforderungen im Beruf	(3) Konfliktbewusstsein und individuelle Balance
sehr hoch (17-20 Punkte)			
hoch (12-16 Punkte)			
mittel (8-12 Punkte)			
niedrig (4-8 Punkte)			
sehr niedrig (0-3 Punkte)			

## Wie familienbewusst ist Ihr Unternehmen?

### Kann man Unternehmenskultur testen? \_\_\_\_\_ 7.1

Um beurteilen zu können, welche Einstellungen und Werte in der Unternehmenskultur vorherrschen, wenn es um das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht, sind drei Perspektiven wichtig:

Es geht dabei zuerst natürlich um die Frage, ob überhaupt **Bedarf an familienbewussten Maßnahmen** besteht. Softwarehäuser oder Ingenieurbüros, in denen ausschließlich junge, unverheiratete Männer arbeiten, haben andere Voraussetzungen als Einzelhandelsunternehmen mit hohem Frauenanteil. Unternehmen, die viel in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter investieren und diese hochqualifizierten Mitarbeiter halten wollen, müssen mehr tun als solche, bei denen eine hohe Fluktuation aufgrund der geringeren Qualifikationsanforderungen weniger nachteilig ist.

Ein weiterer, und vielleicht aus Sicht der Mitarbeiter wichtigste Punkt in der Unternehmenskultur sind **Führungsstil, Arbeitsklima und Kommunikationskultur**. Diese drei Punkte sind es, die in erster Linie die Arbeitsmotivation bestimmen und darüber entscheiden, ob Mitarbeiter gern arbeiten und sich dem Unternehmen verbunden fühlen. Das sind die Faktoren, die für das Unternehmen bei der individuellen Balance für das Unternehmen in die Waagschale gelegt werden können.

Und schließlich gehört dazu auch die Frage, welchen Wert Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur einnimmt. Es geht um ein deutliches **Bekenntnis für Familienbewusstsein** gegenüber den Mitarbeitern, aber auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Die Frage, ob Familienfreundlichkeit im Unternehmen wirklich eine Rolle spielt oder es hauptsächlich Zweckbekenntnisse sind, misst sich daran, ob das Unternehmen bereit ist, diesen Wert auch in seiner Öffentlichkeitsarbeit und in seinem Image deutlich zu machen.

## 7.2 Personalsituation und Bedarf für familienbewusste Maßnahmen

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Ist der Erfolg Ihres Unternehmens von kreativen, engagierten und motivierten Mitarbeitern abhängig?			
Haben Sie einen hohen jungen Mitarbeiter im Unternehmen?			
Sind sie in einer kreativen oder innovativen Branche tätig?			
Sind bei Ihnen viele Mitarbeiter, die kleine Kinder haben?			
Leidet Ihr Unternehmen unter hoher Mitarbeiterfluktuation?			
Haben Sie einen hohen Krankenstand?			
Haben Sie freie Stellen, die aufgrund eines Mangels an geeigneten Bewerbern nicht besetzt werden können?			
Ist in Ihrem Unternehmen Unzufriedenheit über die bestehenden Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Thema?			
Beschäftigen Sie Mitarbeiter, die sich momentan in „Elternzeit“ befinden, aber gerne erwerbstätig wären bzw. bleiben würden?			
Sind ihre Arbeitsplätze sehr erfahrungs- und wissensintensiv, so dass ein Einstieg nach einer Pause nur schwer möglich ist?			
<b>Summe</b>	<b>Punkte</b>		

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Haben Sie schriftlich festgelegte Unternehmensleitlinien oder eine geschriebene Unternehmenskultur?			
Gibt es Personalgespräche oder andere Kommunikationsformen, bei denen Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen werden?			
Würden Sie die Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte so einschätzen, dass sie für familiäre Bedürfnisse der Mitarbeiter aufgeschlossen sind?			
Steht die Unternehmensleitung hinter der Vorstellung einer familienbewussten Personalpolitik?			
Sind die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen über die familiäre Situation der Mitarbeiter im allgemeinen gut informiert?			
Nimmt das Unternehmen Anteil an familiären Ereignissen - z.B. durch finanzielle Zuwendungen oder persönliche Glückwünsche zu Geburten, Hochzeiten oder anderen besonderen Gelegenheiten?			
Können Sie Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit mit Kollegen erörtern, weil ein vertrauensvoller Umgang üblich ist?			
Gibt es institutionelle Möglichkeiten während der Freistellung in der der „Elternzeit“, Kontakt zum Unternehmen zu halten?			
Ist das Unternehmen für Familienmitglieder offen? (z.B. Aus- hilfstätigkeiten, Praktika, Zugang z.B. zu Kantine oder Bibliothek)			
Können Sie das vorherrschende Arbeitsklima als familienfreundlich bezeichnen?			
<b>Summe</b>			<b>Punkte</b>

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Weist das Unternehmen in seiner Selbstdarstellung auf den Beitrag der Mitarbeiter hin?			
Werden Tage der offenen Tür oder andere öffentliche Ereignisse dafür genutzt, sich als familienbewusstes Unternehmen darzustellen (z.B. durch Spielaktionen für Kinder)			
Zeigt das Unternehmen in seiner Region soziales Engagement (z.B. durch Sponsoring lokaler Veranstaltungen, Praktika für Schüler etc.)			
Werden Familienmitglieder gezielt als mögliche Auszubildende oder für eine Mitarbeit angesprochen?			
Hat Ihr Unternehmen schon einmal an einem Wettbewerb zum Thema „Familienfreundlicher Betrieb“ teilgenommen?			
Sind die Medien, mit denen sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit darstellt (Broschüren, Internet) so aufbereitet, dass Mitarbeiterorientierung bzw. Familienbewusstsein erkennbar ist?			
Werden Stellenanzeigen so formuliert, dass sich Frauen wie Männer gleich angesprochen fühlen?			
Wird in Stellenanzeigen auf flexible Arbeitszeiten und mögliche Teilzeillösungen hingewiesen?			
Hat das Unternehmen als Arbeitgeber in der Region oder der Branche einen guten Ruf?			
Hat das Unternehmen schon einmal in Erfahrungsaustauschrunden, auf Fachtagungen oder in Zeitungen über familienbewusste Maßnahmen und Mitarbeiterorientierung berichtet?			
<b>Summe</b>			<b>Punkte</b>

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

Tragen Sie hier nun die Punktergebnisse der drei Checklisten dieses Abschnitts ein und überprüfen Sie, ob das Ergebnis mit Ihrer persönlichen Einschätzung übereinstimmt. Natürlich kann man eine Unternehmenskultur nicht mit wenigen Fragen abschätzen. Es geht bei diesen Checklisten darum, darauf aufmerksam zu machen, welchen Einfluss Werte und kulturelle Prägungen, Führungsstile und Kommunikation auf die individuelle Lösung der Vereinbarkeitsfrage haben.

Durch eine aktive Entwicklung in Hinblick auf eine moderne, an den Mitarbeitern orientierte Unternehmenskultur kann ein Unternehmen einen guten Beitrag auch für ein individuell gutes Umgehen mit dem Spannungsverhältnis zwischen Familie und Privatleben auf der einen Seite und einer leistungsbewussten Mitarbeit im Unternehmen auf der anderen Seite leisten. Mitarbeiterorientierung und Familienbewusstsein werden damit Bestandteil einer modernen Personalpolitik. Und vielleicht wird Ihnen auch deutlich, wie gerade die Flexibilität und die „persönliche Note“, wie sie in mittelständischen Unternehmen leichter gepflegt werden kann als in Großunternehmen, eine Stärke sind, die Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber machen.

	(1) Personalsituation: Bedarf für familien- bewusste Maß- nahmen	(2) Familienfreundlicher Führungsstil, Arbeits- klima und Kommunika- tionskultur	(3) Externe Kommunika- tion: Familienbe- wusstsein als Image- faktor
sehr hoch (17-20 Punkte)			
hoch (12-16 Punkte)			
mittel (8-12 Punkte)			
niedrig (4-8 Punkte)			
sehr niedrig (0-3 Punkte)			



## Instrumente-Check: Wie realisieren Sie die familienbewusste Personalpolitik? 8

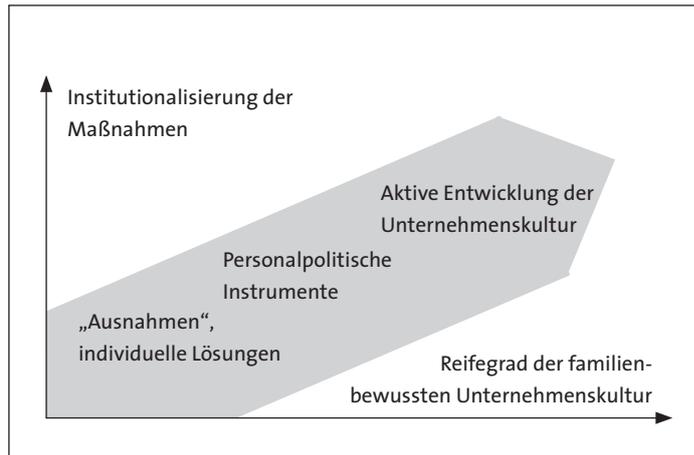
### Die Personalpolitik ist so gut wie ihre Instrumente 8.1

Neben den „weichen Faktoren“, wie sie in der kulturellen Prägung der Kommunikation und der Führung erkennbar sind, steht gleichwertig auch die praktische Handhabung familienbewusster Instrumente.

Die konkreten Instrumente sind das, was eine mitarbeiterbewusste Unternehmenskultur auf eine sichere Basis stellt. Wenn ein Unternehmen über die Stufe der individuellen Sonderregelungen hinausgeht, erhält Familienbewusstsein die Verbindlichkeit, die sie als wesentlicher Bestandteil einer modernen Unternehmenskultur benötigt. Klare, familienfreundliche Regelungen zur Arbeitsorganisation können damit die Führungsarbeit spürbar entlasten:

- Mitarbeiter, die aufgrund ihrer familiären Situation immer wieder in Begründungszwang geraten, können durch klare Regeln entlastet werden. Damit steigen Motivation und Verantwortungsbereitschaft.
- Das familienbewusste Verhalten verliert durch Instrumentierung den Charakter einer Ausnahme und man vermeidet so die Gefahr, dass familienbewusste Hilfen von Führungskräften oder von anderen Mitarbeitern als Bevorzugung oder übermäßige Großzügigkeit ausgelegt werden können.

Abb. 22:  
Institutionalisierung als  
Mittel zur Entwicklung der  
Unternehmenskultur



Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ein vereinbartes Recht wird damit zu einem Angebot, das einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnet.

Die Leistungsfähigkeit der Instrumente, mit denen ein Unternehmen seine familienbewusste Personalpolitik verfolgt, kann aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln beurteilt werden:

Regelungen zur **Gestaltung der Arbeitsorganisation** stehen bei der konkreten Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik meist an erster Stelle. Diese sind schon deshalb so bedeutend, weil gerade bei der zeitlichen Organisation von Familien- und Berufarbeit die meisten Reibungspunkte entstehen. Wie ernst es ein Unternehmen mit der Familienorientierung meint, kann man deshalb vor allem am Umgang mit Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sehen.

Der zweite Fokus richtet sich generell auf die Frage der **Institutionalisierung und Instrumentierung** von Familienbewusstsein im Unternehmen. Das Ziel ist es hier, einzuschätzen, wie stark die Bereitschaft im Unternehmen ausgeprägt ist, Einzelfalllösungen durch generelle, für alle Mitarbeiter geltende Regeln zu ersetzen. Natürlich benötigen Kleinunternehmen weniger und auch weniger komplexe Instrumente als Großunternehmen. Und ein hoher bürokratischer Aufwand der Instrumente sagt auch noch nichts über ihren Beitrag zur Vereinbarkeit aus. Dennoch kann man davon ausgehen, dass Verbindlichkeit nur durch eine gemeinsame Verpflichtung auf generelle Instrumente bzw. betriebsweite Regeln hergestellt werden kann.

Als drittes wird die **aktive Nutzung und Weiterentwicklung der Instrumente** in den Blickwinkel genommen. Unternehmen, die sich bewusst für Familienbewusstsein einsetzen, setzen die Instrumente aktiv zur Weiterentwicklung des Unternehmens ein. Ob Mitarbeiterorientierung eine strategische Entscheidung des Unternehmens ist, oder eher „kosmetische“ Bedeutung hat, lässt sich daran

ermessen, wie ihre Instrumente sich im Laufe der Zeit entwickeln und ob sie aktiv an die wechselnden Bedürfnisse und Situationen angepasst werden. Die Situation, dass eine – vielleicht für einen Wettbewerb – einmal begonnene Initiative zur Mitarbeiterorientierung irgendwann einfach wieder einschläft, kann nicht entstehen, wenn sich die Unternehmensleitung der strategischen Bedeutung von Mitarbeiterorientierung, Familienbewusstsein und Unternehmenskultur bewusst ist.

## Den Mitarbeitern entgegenkommen: Arbeitszeit und Arbeitsort 8.2 als zentrale Elemente familienbewusster Maßnahmen

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Gibt es im Unternehmen eine größere Zahl unterschiedlicher individueller Arbeitszeitregelungen?			
Ist es üblich, dass Mitarbeiter je nach familiärer Situation ihre Arbeitszeiten ändern?			
Bietet Ihr Unternehmen (alternierende) Telearbeit an?			
Gibt es Teams, die ihre Arbeitsplanung selbstständig vornehmen?			
Hat Ihr Unternehmen Wege gefunden, wie es sicherstellt, dass Mitarbeiter(innen) nach einer Erziehungspause möglichst reibungslos wieder im Unternehmen integriert werden können?			
Gibt es Väter, die ihren gesetzlichen Anspruch auf „Elternzeit“ bzw. „familienbedingte Teilzeit“ geltend gemacht haben?			
Gibt es Mitarbeiter, die ihre Arbeit gelegentlich von zu Hause erledigen?			
Wird bei der Verteilung von Aufgaben, die Reisetätigkeit und Auslandsaufenthalte erfordern, auf familiäre Belange Rücksicht genommen?			
Haben Sie eine Gleitzeitregelung, die den Mitarbeitern oder im Team weitreichende Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung gibt?			
Besteht die Möglichkeit, durch flexible Arbeitszeitgestaltung auch längere Freizeitphasen zu erarbeiten? (Zeitkonten, Sabbatzeiten etc.)			
<b>Summe</b>	<b>Punkte</b>		

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

**8.3** **Nicht nur aus Sympathie:  
Von Einzellösungen zu personalpolitischen Instrumenten**

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Sind familienbewusste Maßnahmen wie z.B. Teilzeitangebote in Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsverträgen festgelegt?			
Gibt es Richtlinien bzw. Vereinbarungen über die Einbindung von Mitarbeitern in Teilzeitbeschäftigung?			
Gibt es Richtlinien bzw. Vereinbarungen über die Einbindung von Mitarbeitern während der „Elternzeit“?			
Werden Angebote (z.B. Pilotprojekte zur Telearbeit) öffentlich gemacht, so dass den Mitarbeitern bekannt ist, dass andere Mitarbeiter solche Lösungen praktizieren?			
Wird für die Mitarbeiter deutlich gemacht, dass die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf keinen Ausnahme ist, sondern generelle Politik im Unternehmen?			
Gibt es generelle Regeln dafür, bei der Terminfestlegung für Besprechungen etc. auch auf die privaten und familiären Belange Rücksicht zu nehmen?			
Haben Mitarbeiter die Möglichkeit, das familienbewusste Verhalten der Vorgesetzten zu bewerten?			
Werden Führungskräfte in Kommunikation und Sozialkompetenz weitergebildet?			
Ist Familienorientierung ein Thema, der in Stellenangeboten offen angesprochen wird, z.B. in dem die Möglichkeit zur Teilzeit geboten wird?			
Haben Sie Betriebsvereinbarungen zu Themen der Vereinbarkeit?			
<b>Summe</b>			<b>Punkte</b>

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

Nutzung und Weiterentwicklung der Instrumente

	trifft nicht zu 0	trifft zum Teil zu 1	trifft voll zu 2
Gibt es Führungskräfte, die für die Mitarbeiter erkennbar selbst Familienpflichten und Berufsarbeit vereinbaren? (z.B. Führungskräfte in Teilzeit, Telearbeit, Erziehungsurlaub)			
Wird die Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen als Erfolg dargestellt?			
Werden den Mitarbeitern Zahlen bekannt gegeben, z.B. über die Anzahl von Mitarbeitern in Teilzeit?			
Unterstützt die Unternehmensleitung das Ziel der familienbewussten Personalpolitik?			
Finden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen oder Personalgespräche statt, um Informationen über den Bedarf familienorientierter Maßnahmen und die familiäre Situation der Mitarbeiter zu ermitteln?			
Wird die Unternehmensleitung regelmäßig über die Nutzung, Kosten und Erfolg familienorientierter Maßnahmen informiert?			
Gibt es ein Gremium oder einen Ausschuss im Unternehmen, in dem Instrumente der Personalpolitik regelmäßig diskutiert und dem aktuellen Bedarf angepasst werden?			
Gibt es klare Ziele, was in den nächsten Jahren erreicht werden soll? (z.B. Anteil der Teilzeitmitarbeiter oder Anteil der Frauen in Führungspositionen erhöhen)			
Gibt es Gremien, Arbeitsgruppen oder Projekte, um die Entwicklung der Unternehmenskultur zu planen und zu steuern?			
Sind die Instrumente im Laufe des letzten Jahres weiterentwickelt worden?			
<b>Summe</b>			<b>Punkte</b>

Bewerten Sie Eintragungen in der ersten Spalte mit Null Punkten, in der zweiten Spalte mit einem Punkt und in der dritten Spalte mit zwei Punkten. Addieren Sie die Gesamtpunktzahl.

## 8.5 Auswertung: Das Instrumentarium familienfreundlicher Maßnahmen in Ihrem Unternehmen

Diese Checklisten sollen dabei helfen, selbst einzuschätzen, wie ausgereift und angemessen die Instrumente familienbewusster Personalpolitik in Ihrem Unternehmen sind. Und sie sollen mittelständische Unternehmer dazu motivieren, ein eigenes Profil in der Reichweite und Ausgestaltung der Instrumente zu schaffen. Häufig wird man feststellen, dass bereits eine Vielzahl praktischer Lösungen im Unternehmen existieren, dass im Umgang mit Instrumenten aber noch Entwicklungsbedarf besteht.

Tragen Sie hier nun die Punktergebnisse der drei Checklisten dieses Abschnitts ein und überprüfen Sie, ob das Ergebnis mit Ihrer persönlichen Einschätzung übereinstimmt. Auf eine Bewertung wird bewusst verzichtet.

	(1) Zentrale Elemente familienbewusster Maßnahmen: Betriebliche Lösun- gen zu Arbeitszeit und Arbeitsort	(2) Institutionalisierung und Instrumentie- rung: Von Einzellösun- gen zu personalpoliti- schen Instrumenten	(3) Aktive Personalpo- litik: Nutzung und Weiterentwicklung der Instrumente
sehr hoch (17-20 Punkte)			
hoch (12-16 Punkte)			
mittel (8-12 Punkte)			
niedrig (4-8 Punkte)			
sehr niedrig (0-3 Punkte)			

### **Allgemeine Literatur**

*Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.):*

Mit Familie zum Unternehmenserfolg – Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik,  
Köln 1998.

*Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.):*

Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik.  
Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie,  
Köln, 1999.

### **Handlungsfeld 1: Arbeitszeit**

*Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:*

Teilzeit – Arbeiten in neuer Form

Broschüre A 130

Referat Information, Publikation,

Bonn, 2000.

*Fauth-Herkner, Angela:*

Flexibel ist nicht genug.

Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits (Zeit) management,  
Frechen, 2001

*Kerschbaumer, Judith/Michael Kossens/Torsten Tiefenbacher:*

111 Tipps zur Teilzeitarbeit,

Frankfurt/M., 2000.

*Littmann-Wernli, Sabina:*

Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt.

Konzeption einer ökonomischen Gleichstellungsregelung zum Abbau der geschlechts-spezifischen Rollenteilung und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch Arbeitszeitflexibilisierung,  
Chur/Zürich, 1999.

*Weber, Judith:*

Flexible Arbeitszeiten in der Personalplanung,

München/Mehring, 1999.

## Handlungsfeld 2: Arbeitsabläufe & -inhalte

*Pohl, Michael/Jürgen Witt:*

Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation,

Heidelberg, 2000.

## Handlungsfeld 3: Arbeitsort

*Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:*

Telearbeit – ein Leitfaden für die Praxis,

1999

*Ertel, Michael/Gunda Maintz/Peter Ullsperger:*

Telearbeit – gesund gestaltet. Tips für gesundheitsverträgliche Telearbeit. Gesundheitsschutz, Heft 17. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.  
5., überarb. & akt. Aufl.,

Dortmund, 2000.

*Mansel, Bernd:*

Telefernarbeit und veränderte Arbeitsorganisation im Bereich von Fach- und Führungskräften. Informationen zur Angestelltenpolitik des Bundesvorstands des Deutschen Gewerkschaftsbundes,  
Düsseldorf, 2000.

## Handlungsfeld 4: Informations- & Kommunikationspolitik

*Busch, Burkhard G.:*

Erfolg mit Mitarbeitern in kleineren Unternehmen,  
Berlin, 2000.

## Handlungsfeld 5: Führungskompetenz

*Wollert, Artur:*

Führen – Verantworten – Werte schaffen.  
Personalmanagement für eine neue Zeit,  
Frankfurt/M., 2001.

*Neuberger, Oswald:*

Das 360°-Feedback: Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen.  
Organisation & Personal, Bd. 9,  
München/Mehring, 2000.

## Handlungsfeld 6: Personalentwicklung

*Stiefel, Rolf Th.:*

Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben.  
Innovationen durch praxiserprobte PE- Konzepte,  
Leonberg, 1999.

*Faber, Christel/Uwe Borchers:*

Familie oder Beruf oder Beruf und Familie?  
Fallstudien und Perspektiven einer familienorientierten Personalpolitik  
der Flexibilisierung,  
München/Mehring, 1999.

## Handlungsfeld 7: Entgeltbestandteile & geldwerte Leistungen

*Langemeyer, Heiner:*

Das Cafeteria-Verfahren.

Ein flexibles, individuelles Anreizsystem betrachtet aus entscheidungstheoretischer Sicht. Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 26, München/Mehring, 1999.

## Handlungsfeld 8: Flankierender Service für Familien

*Bauer, Frank:*

Zeitbewirtschaftung in Familien.

Konstitution und Konsolidierung familialer Lebenspraxis im Spannungsfeld von beruflichen und außerberuflichen Anforderungen. Soziale Chancen, Bd. 1, Opladen, 2000.

*Hagemann, Ulrich/Brigitta Kreß/Harald Seehausen (Hrsg.):*

Auf neuen Wegen zur Vereinbarkeit von Erziehungs- und Erwerbsarbeit.

Betriebliche Förderung von Kinderbetreuung. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Frankfurt/M., 2000.

*Joost, Angelika:*

Arbeit, Liebe, Leben.

Eigene Arrangements zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Frauen in Ostdeutschland. Eine empirisch-rekonstruktive Studie, Königstein/Ts., 2000.

### Information

Die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung* hat im Internet unter <http://www.beruf-und-familie.de> eine Online-Infobörse zum Thema „Balance von Familie und Erwerbsarbeit“ eingerichtet. Hier finden sich detaillierte Erläuterung zum Audit Beruf & Familie®, zu über 140 familienorientierten Einzelmaßnahmen, arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen, Hinweise zu Veranstaltungen und Links zu beispielhaften Unternehmen. Interessierte Unternehmen können sich hier kostenlos mit den Maßnahmen ihrer familienbewussten Personalpolitik eintragen lassen und der Öffentlichkeit vorstellen.

Informationen und Broschüren zu gesetzlichen Regelungen z.B. zur Arbeitszeitgestaltung und zur Telearbeit erhalten Sie beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung unter <http://www.bma.de>.

Zu Fragen der betrieblichen Frauenförderung und gesetzlicher Regelungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familienarbeit und Erwerbsarbeit finden Sie aktuelle Informationen beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unter <http://www.bmfsfj.de>.

Unter der Internet-Adresse <http://www.e-quality-management.de> finden Sie eine umfangreiche Datenbank mit Suchmaschine, die Sie über Informationsstellen, Adressen und Ansprechpartner informiert.

## Beratung

In den meisten Bundesländern existiert ein Netz von regionalen oder kommunalen Beratungs-, Kontakt- und Informationsstellen, die Unternehmen bei der Lösung von Problemen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit unterstützen.

Ansprechpartner finden Sie in der Datenbank <http://www.e-quality-management.de> und in der Online-Infobörse der *Gemeinnützigen Hertie-Stiftung* unter <http://www.beruf-und-familie.de>.

## Förderprogramme

Eine gute Übersicht über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union, können Sie ebenfalls der Datenbank unter <http://www.e-quality-management.de> entnehmen. Hier sind nicht nur solche Maßnahmen aufgenommen, die direkt das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf betreffen. Die Datenbank enthält eine umfassende Übersicht aller Fördermöglichkeiten, die Unternehmen für ihre zukunftsorientierte Weiterentwicklung und eine familienbewusste Personalpolitik nutzen können.

Die „Förderdatenbank des Bundes“ die beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unter <http://www.bmwi.de> zugänglich ist, umfasst alle Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union.

## Audit Beruf & Familie®

Das Audit Beruf & Familie® ist ein anerkanntes Managementinstrument zur kontinuierlichen Verbesserung einer innovativen Personalpolitik.

Einsetzbar in allen Branchen und Betriebsgrößen erfasst das Audit Beruf & Familie® den Status-quo der angebotenen familienorientierten Maßnahmen und ermittelt systematisch das betriebsindividuelle Entwicklungspotential in neun relevanten Handlungsfeldern:

- Arbeitszeit
- Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte
- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führung
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Flankierender Service für Familien
- Betriebsspezifika

Die Zertifikate zum Audit Beruf & Familie® vergibt:

Beruf & Familie gemeinnützige GmbH

Lyoner Str. 15

60528 Frankfurt a.M.

Tel.: 069 / 66 07 56-444

Fax: 069 / 66 07 56-999

info@beruf-und-familie.de

<http://www.beruf-und-familie.de>



# Abbildungen

Abb. 1:	Wie tragen Arbeit und Familie zur individuellen Balance bei?	19
Abb. 2:	Zielrichtung der Weiterentwicklung des Unternehmens	20
Abb. 3:	Unternehmenskultur auf allen Ebenen entwickeln	24
Abb. 4:	Wie steuert man den Entwicklungsprozess?	25
Abb. 5:	Führungsprinzipien und Reifegrad der Unternehmenskultur	27
Abb. 6:	Anlässe für die Entwicklung einer familienbewussten Unternehmenskultur	29
Abb. 7:	Vielfältige Ressourcen sinnvoll einsetzen	30
Abb. 8:	Neun Handlungsfelder für eine familienbewusste Personalpolitik	34
Abb. 9:	Flexibilität in verschiedenen Dimensionen	35
Abb. 10:	Arbeitsabläufe familienbewusst gestalten	36
Abb. 11:	Den Arbeitsort neu definieren	38
Abb. 12:	Wozu nutzt ein familienfreundliches Image?	39
Abb. 13:	Ein familienfreundliches Image vermitteln	41
Abb. 14:	Führungskräfte-Entwicklung als zentrale Aufgabe	42
Abb. 15:	Personalentwicklung in familienbewussten Unternehmen	44
Abb. 16:	Finanzielle Aspekte familienbewusster Personalpolitik	46
Abb. 17:	Flankierender Service	47
Abb. 18:	Informationen als Planungs- und Steuerungsgrundlage	48
Abb. 19:	Handlungsfelder des Audits Beruf & Familie	52
Abb. 20:	Das Audit Beruf & Familie - ein Instrument für das Management familienbewusster Maßnahmen im Unternehmen	53
Abb. 21:	Der Auditprozess im Unternehmen	54
Abb. 22:	Institutionalisierung als Mittel zur Entwicklung der Unternehmenskultur	70