



**Familiensinn und Kundennähe –
attraktive Arbeitgeber bieten beides**
Umsetzungserfahrungen und Praxistipps
aus Klein- und Mittelbetrieben



Lebensbildung



Inhaltsverzeichnis

Grußwort	5
1. Gelebter Familiensinn – Was bedeutet das für Familien und Betriebe?	7
● Familiensinn – warum in der Praxis mehrere Perspektiven zu beachten sind	7
● Beschäftigte, Betrieb und Familie – Drei Konstellationen aufeinander abstimmen	8
● Gesellschaftliche Einflussgrößen berücksichtigen	10
2. Gesellschaft im Wandel: Das Umfeld als Schubkraft für betriebliche Familienakzente	11
● Von 2006 bis heute – Wie sich die Anforderungen an Familiensinn gewandelt haben – Die Folgen demografischer Verschiebungen für die Praxis	11
● Gesellschaftlichen Wandel für die Betriebe greifbar machen	13
● Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Betriebe	14
● Verschärfter Wettbewerb und betriebliche Zeitgestaltung	14
● Ökonomische Herausforderungen für die Unternehmen: Wie Service- und Innovationswettbewerb die Anforderungen erhöhen	16
3. Akzente setzen: Chancen und Risiken des Ausbalancierens familiärer und betrieblicher Anforderungen	19
● Typische betriebliche und familiäre Problemkonstellationen und Lösungswege	19
● Familie und Betrieb als strikt getrennte Handlungsfelder	20
● Familie und Betrieb als miteinander verwobene Handlungsfelder	22
● Familie und Betrieb – zwei in der Praxis variierende Konstellationen von Merkmalen und Anforderungen	24
4. Unternehmen Vereinbarkeit: Zehn Praxisbeispiele aus kleinen und mittleren Betrieben	29
● Überblick über die Projektschritte und die Aktivitäten der mitwirkenden Betriebe von 2006/2007 bis heute	29
● A. Die kleineren Betriebe bis 250 Mitarbeitende: Kernaussagen aus den Betrieben	32
– Dachdeckerei Benteler: Auch ein Männerbetrieb kann Familienorientierung bieten	34
– Markus Temming GmbH: Kombi-Maßnahmen im Kleinbetrieb – Gibt's nicht, gibt's nicht	38
– Pape Architekten: Schwierig, aber machbar – Familiensinn im Projektgeschäft	42
– Bobe Speditions GmbH: Bessere „Familienlogistik“ durch unbürokratische individuelle Maßnahmen	46
– eltromat GmbH: Wir arbeiten lösungsorientiert	50
● B. Die größeren Betriebe ab 250 Mitarbeitende: Kernaussagen aus den Betrieben	56
– Sollich KG: Verlässliche Maschinen, verlässliche Zeitspielräume für Kunden und Familien	58
– Hettich FurnTech GmbH & Co. KG: Mit Organisationsgeschick ist vieles machbar	64
– Kreisverwaltung Herford: Hohe Serviceorientierung trotz demografischen Umbruchs	69
– Klinikum Herford: Wir bieten Spitzenversorgung rund um die Uhr	74
– Lenze SE: Wir bringen internationale Kundenanforderungen und Mitarbeiterinteressen unter einen Hut	79
5. Ein Blick in die Zukunft: Das Wichtigste für Vereinbarkeit und Fachkräftesicherung	85
● Drei Handlungsfelder praktizierten Familiensinns	85
● Familiäre Konstellationen und Rollenbilder – Impulse für betriebliche Maßnahmen	86
● Die zukunftsweisende Bedeutung von Kombi-Lösungen	86
● Die Betriebskultur als „Katalysator“ zur Umsetzung von Maßnahmen	89
● Der Königsweg zu mehr Familiensinn: Änderungen beim Zuschnitt der Stellen und Prozesse	90
Abbildungsverzeichnis	92



Grußwort der Ministerin

Wer hätte das noch vor 20 Jahren gedacht? Unternehmen, die eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik praktizieren, sind besonders erfolgreich und innovativ. Das stellte das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) fest, als es im Sommer 2010 mehr als 1.850 Personalverantwortliche deutscher Unternehmen zu ihrer Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung sowie zu Produkt- oder Prozessinnovationen der letzten drei Jahre befragte. Was dabei besonders überraschte: Das Thema Vereinbarkeit wurde als wichtiger Faktor für den Erfolg und die Innovationsstärke angesehen – noch vor der Gewährung von „Freiräumen für unternehmensförderliche Ideen“ oder der Nutzung „leistungsorientierter Vergütungsformen“.

Dies macht deutlich, dass Familiensinn und Unternehmenserfolg längst kein Widerspruch mehr sind. Im Gegenteil: Wer in seiner Personalarbeit auf familienfreundliche Konzepte setzt, kann damit punkten. So steigt nicht nur das eigene Image, sondern auch die Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber. Ein Faktor, der für die Betriebe angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Wie dies in der Praxis aussieht und was die einzelnen Akteure in puncto Familiensinn tun können, ist Gegenstand dieser Broschüre, die auf einer vom Institut für Sozialplanung, Management und Verwaltung (ISMV) durchgeführten Studie basiert. Anhand einer Längsschnittuntersuchung wird für die Zeit zwischen 2006 und heute erkennbar, wie sich das Spektrum der Herausforderungen und der darauf bezogenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Verlauf der letzten Jahre verändert und entwickelt hat.

Bereits in den Jahren 2006/2007 und 2008/2009 waren mit Förderung des NRW-Familienministeriums 40 Klein- und Mittelbetriebe unterschiedlicher Größen und Branchen untersucht und beraten worden. Ein Viertel der damals befragten Betriebe wurde nun erneut zum Untersuchungsgegenstand. Die ausgewählten Unternehmen sind teils erwerbswirtschaftlich, teils gemeinwirtschaftlich strukturiert. Sie sind damit Prototypen für spezifische Problem- und Lösungskonstellationen. Die Broschüre zeigt, wie hier jeweils gute Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefunden werden konnten.

Darüber hinaus liefert sie konkrete Handlungsempfehlungen und Tipps für die Praxis. Über ihre Anwendung auch in Ihrem Arbeitsbereich würde ich mich sehr freuen.

Ute Schäfer

Ministerin für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



1. Gelebter Familiensinn – Was bedeutet das für Familien und Betriebe?

Begriffe wie „Familienorientierung“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ oder „Work-Life-Balance“ sind seit Jahrzehnten Standard, wenn es darum geht, Berufsarbeit und Familienleben miteinander in Einklang zu bringen. Die vom Institut für Sozialplanung, Management und Verwaltung GmbH (ISMV) im Auftrag des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS NRW) durchgeführte Untersuchung der Entwicklung über sechs Jahre in zehn exemplarischen Betrieben liefert gute Gründe dafür, von „Familiensinn“ zu sprechen. Denn es geht in der Praxis nicht mehr nur um punktuelle Einzelmaßnahmen für ausgewählte Personen(gruppen), sondern in einem weit größeren Maße als früher um Maßnahme-Konstellationen. Damit reagieren die Praktikerinnen und Praktiker³ auf die in verschiedenen Lebensphasen wechselnden Familien-Konstellationen – stets im Rahmen des jeweiligen betrieblichen Umfelds. Indem die Untersuchung die Situation zu unterschiedlichen Zeitpunkten (2006/2007, 2008/2009 und 2012/2013) betrachtet, zeigt sie zugleich die Dynamik des Themas auf. Sie macht deutlich, wie sehr Vereinbarkeit nicht nur den jeweiligen Personen nutzt, sondern auch das Image und die Wettbewerbsposition der Betriebe stärkt.

Familiensinn – warum in der Praxis mehrere Perspektiven zu beachten sind

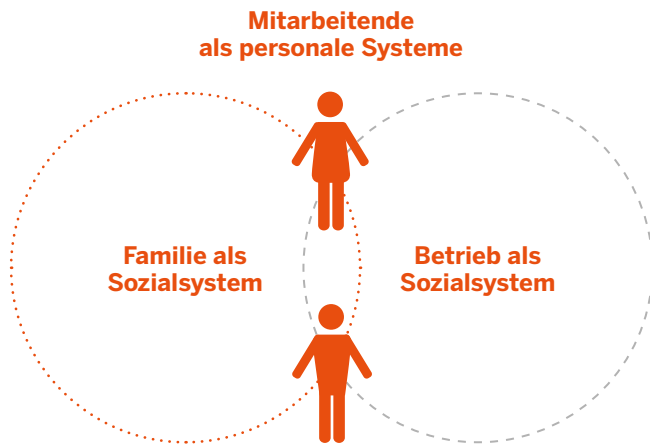
Dabei richtet die Wortkombination „Familien-Sinn“ die Aufmerksamkeit zunächst primär auf die individuelle Perspektive der einzelnen Akteure, also der Betriebsangehörigen mit oder ohne Leitungsaufgaben sowie der Inhaberinnen und Inhaber und der Geschäftsführenden. Bei ihnen kann – wie bereits in den früheren Untersuchungen erkennbar – Familiensinn entweder aus persönlicher Betroffenheit beziehungsweise persönlichem Engagement in familiären Angelegenheiten resultieren, oder aber das Ergebnis einer Grundhaltung sein. Diese ist durch Sensibilität für und Rücksichtnahme auf die Probleme derjenigen gekennzeichnet, die Familienaufgaben mit beruflichen Aufgaben zu kombinieren haben.

Bei alledem ist die individuelle Perspektive stets durch zwei soziale Systeme geprägt. Konkret heißt das: Das alltägliche Handeln der Mitarbeitenden im Betrieb wird, wenn zugleich Familienaufgaben wahrzunehmen sind, durch gedankliche und emotionale Orientierungen, aber auch durch Verhaltenserwartungen und soziale Normen geprägt, die in Betrieb und Familie verankert sind. Diese beiden sozialen Systeme unterliegen wiederum selbst gesellschaftlich verankerten Normen und Wertorientierungen. Sie sind somit Mikro-Systeme in einem Makro-System.

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nicht immer stringent die weibliche und männliche Form verwendet. Gemeint sind aber immer beide Geschlechter. Deshalb werden im Text oftmals neutrale Bezeichnungen wie Mitarbeitende, Leitungskräfte, Geschäftsführende gewählt, um den Satzbau im Interesse der Praktikerinnen und Praktiker fließender zu gestalten.

Die handelnden Akteure müssen sowohl im Betrieblichen als auch im Familiären versuchen, den von beiden Seiten an sie gerichteten Erwartungen gerecht zu werden. Es wird von ihnen erwartet, dass sie drei Perspektiven „unter einen Hut bringen“: ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse sowie die Anforderungen ihrer Familienangehörigen und diejenigen der betrieblichen Entscheidungsträger. Wie gut oder schlecht dies im Einzelfall gelingen kann und was die Gründe für den Erfolg oder das Scheitern sind, ist Thema dieser Praxisbroschüre. In diesem Kontext dient Abbildung 1 als eine Art Navigator, der durch die weiteren Überlegungen und empirischen Daten führt.

Abbildung 1



Praxistipp:

Verständliche Schaubilder erleichtern die Verständigung im Betrieb, denn das Gehirn ist ein von Bildern abhängiges „Kommunikationsorgan“, wie die moderne Gehirnforschung festgestellt hat.⁴ Deshalb bewährt es sich, wenn Führungskräfte bei der Informations- und Überzeugungsarbeit mit Schaubildern arbeiten.⁵

Beschäftigte, Betrieb und Familie – Drei Konstellationen aufeinander abstimmen

Wie die Praxis zeigt, zwingt der Handlungs- und Zeitdruck betriebliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger wider besseres Wissen immer wieder zu der falschen Annahme, Mitarbeitende mit Familienaufgaben könnten „auf Knopfdruck“ dazu fähig und bereit sein, sich mit dem betrieblich Machbaren abzufinden. Umgekehrt geht es Mitarbeitenden oftmals ebenso, wenn sie enttäuscht sind, weil die Entscheidungskräfte nicht „im Hauruck-Verfahren“ betriebliche Verhältnisse umkrempeln. Um das enorm wichtige gegenseitige Verständnis bei der Suche nach Problemlösungen zu fördern, folgen an dieser Stelle einige Hinweise: Sie verdeutlichen, warum es nützlich ist, nicht einfach von Mensch, Familie und Betrieb zu sprechen, sondern von Wirkkraft-Konstellationen, also von persönlichen und sozialen Wirkkräften, die sich gegenseitig beeinflussen:

- **Faktor Mensch bzw. Persönlichkeit:** Ob Betriebsinhaber, Geschäftsführende oder andere Leitungskräfte und Mitarbeitende – das Verhalten im Alltag wird geprägt von Erfahrungen in Familie und Betrieb sowie daraus resultierenden Denkweisen, Einstellungen und Werthaltungen. In dieser Broschüre werden vorrangig jene Verhaltensmuster „unter die Lupe genommen“, die mehr oder weniger starke Ausprägungen von Familiensinn erkennen lassen. Solche persönlichen Merkmale bilden eine individuelle Konstellation. Damit verbunden sind individuelle Sichtweisen auf Dinge und Mitmenschen sowie psychische und somatische (körperliche) Wirkkräfte. Deren Ausprägung „entscheidet“ darüber, was jemand unter einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf versteht und welche Formen des Zusammenwirkens beruflicher und familiärer Anforderungen als Belastung oder gar negativer Stress empfunden werden.
- **Faktor Familie und Haushalt:** Die familiären Anforderungen ergeben sich aus der Art und dem Umfang der Aufgaben, die in Familie und Haushalt zu erledigen sind. Unter Familien werden – ergänzend zu Ehen oder Partnerbeziehungen – soziale Systeme mit Angehörigen aus unterschiedlichen Generationen verstanden. Sie basieren in der Regel auf verwandtschaftlichen Rollen und Beziehungen (Kind/Eltern, Enkelkind/Großeltern), wobei die Beteiligten eine dauerhafte

⁴ Fuchs, Thomas (2010): Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption

⁵ Zur „schnellen Orientierung“ eignen sich zudem die Praxistipps, die konkrete Empfehlungen für die Praxis im Unternehmen liefern.

bzw. langfristige gemeinsame Lebens- oder auch Haushaltsführung praktizieren. Je nach Verhaltenserwartungen, Regelmäßigkeiten und „kulturellen Mustern“ kann der Familiensinn unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Dies wiederum wirkt auf das alltägliche Verhalten ein und bildet ein mehr oder weniger stimmiges System, also eine familiäre Konstellation. Je nachdem, wie innerhalb dieser Konstellation Familie und Haushalt gestaltet sind, ergeben sich breite oder enge Spielräume für berufliches Engagement.

- **Faktor Betrieb:** Ob ein Unternehmen, eine Behörde oder eine Einrichtung: Betriebe werden in der vorliegenden Broschüre hinsichtlich jener Regelungen und Regelmäßigkeiten sowie betriebskulturellen Muster unter die Lupe genommen, die mehr oder weniger starke Ausprägungen von Familienbezogenheit oder Familiensinn erkennen lassen. Dazu gehören auch bauliche, technische und – vor allem – organisatorische Faktoren, die familienbezogene Maßnahmen behindern oder fördern können. So hängt beispielsweise die Umsetzung familienorientierter Arbeitszeitregelungen oder die Schaffung einer Heimarbeitsoption sowohl von betriebskulturellen Mustern als auch von technischen Arbeitsmitteln sowie vom Zuschnitt der Prozesse und Stellen ab. Ähnliches gilt für die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers oder für die Ermöglichung von Job-Sharing für Fach- oder Leitungskräfte mit Familienaufgaben. Derartige betriebliche Faktoren bilden ein System von Wirkkräften, also eine betriebliche Konstellation, welche die alltäglichen Rahmenbedingungen des individuellen beruflichen Handelns aller Beteiligten umfasst.

Eine ständige Herausforderung für die handelnden Akteure besteht darin, die drei Konstellationen Beschäftigte, Betrieb und Familie so aufeinander abzustimmen, dass sie zusammen passen, ohne dass permanente Rollenkonflikte auftreten. Denn wäre dies der Fall, würde ein negativer Dauerstress entstehen. Wie sich derartige Spannungen in der Praxis vermeiden lassen, wird anhand der Entwicklung in zehn Beispielunternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit aufgezeigt. Dies ermöglicht einen Vergleich zwischen der Situation in den Jahren 2006/2007 und der aktuellen Lage. Der Fokus liegt dabei auf den betrieblich erfahrbaren oder zu erwartenden Problemkonstellationen – und zwar aus Sicht der Leitungskräfte und der Mitarbeitenden. Die individuellen und familiären Konstellationen werden nur am Rande dargestellt.

Praxistipp:

Bei Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten sollten Sie sich immer wieder ins Gedächtnis rufen, dass stets drei Sichtweisen auf die Alltagswelt wirksam sind (Mitarbeitende, Familienangehörige, Leitungskräfte). Die Kunst besteht darin, einen gemeinsamen Nenner zu finden, also eine für alle Beteiligten tragfähige Schnittmenge herauszuarbeiten. Das gelingt, indem die jeweiligen Argumente und Gegenargumente jeweils den Mitarbeitenden sowie den beiden sozialen Systemen zugeordnet werden.

Gesellschaftliche Einflussgrößen berücksichtigen

Weder individuelle Denkweisen, Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmuster noch betriebliche Regelungen und betriebskulturelle Muster schweben in einem „luftleeren Raum“. Sie alle sind vielmehr eingebunden in und geprägt von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie kulturellen Wertvorstellungen, politisch-rechtlichen Rahmensetzungen und gesamtwirtschaftlichen sowie infrastrukturellen Konditionen. Diese beeinflussen sowohl die Mitarbeitenden und Leitungskräfte als auch die betrieblich-organisatorischen Aspekte und familiären Zusammenhänge und Organisationsformen (siehe Abbildung 2). Anders gesagt: Sowohl familienbezogene Verhaltenserwartungen und Wertorientierungen als auch betriebsbezogene Normen und Prioritäten unterscheiden sich nicht nur zwischen Ländern, sondern auch zwischen Regionen und sozialen Milieus.

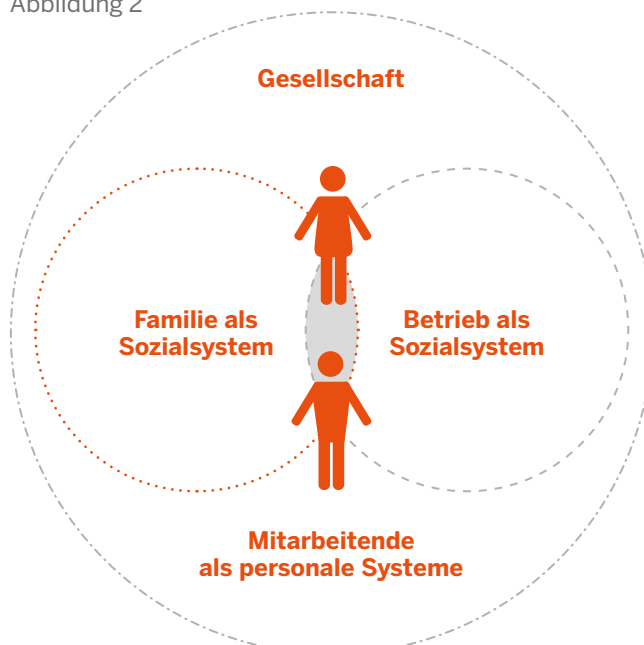
Auch wenn personen- und betriebsbezogene Konstellationen vorrangig im Fokus dieser Broschüre stehen, sollten die gesellschaftlichen Einflussgrößen nicht außer Acht gelassen werden. Stabilisieren lässt sich Familiensinn nur dann, wenn die drei Systeme Mitarbeitende, Betrieb und Familie im Rahmen gesellschaftlicher Normen und Wertorientierungen gut aufeinander abgestimmt sind. Ob und auf welche Weise gesellschaftliche Veränderungen in der Praxis wahrgenommen werden, gehört deshalb zu den Themen der Untersuchung in den Betrieben. Um entsprechende Veränderungen erfassen zu können, erfolgte dies über einen Zeitraum von sechs Jahren.

Praxistipp:

Sollte jemand etwas von Ihnen erwarten, das Sie für unangemessen halten, empfiehlt es sich, nachzufragen, mit welchen sozialen Normen oder Wertorientierungen die Erwartung begründet wird. In jeder Region gelten traditionell bestimmte Sichtweisen bezüglich Familie, Betrieb und persönlichem Wohlbefinden. Darauf aufbauend können Sie eine Basis für eine gemeinsame Verständigung schaffen.

Eines der überraschenden empirischen Ergebnisse der Untersuchung sei hier schon einmal vorweggenommen: Viel stärker als noch vor sechs Jahren wird aktuell von den in der Praxis Engagierten hinterfragt, wie sich die Verschiebungen im Altersaufbau der Gesellschaft oder bei den Ursachen für Fehlzeiten – beispielsweise von somatischen zu psychischen Faktoren – auf die Betriebe auswirken werden. Zugenommen hat auch die Diskussion darüber, ob bei familienbezogenen Maßnahmen neben Elternaufgaben künftig verstärkt auch Aufgaben der Pflege von Angehörigen beachtet werden müssen und ob dabei auch Männer stärker als bisher gefordert sein werden.

Abbildung 2



2. Gesellschaft im Wandel: Das Umfeld als Schubkraft für betriebliche Familienakzente

Bereits bei den Untersuchungen in den Jahren 2006/2007 und 2008/2009 stellte sich die Frage, ob die im jeweiligen Betrieb auftretenden Veränderungen und Probleme „auch woanders“ vorkommen. Sie steht symptomatisch dafür, dass die Sensibilität hinsichtlich der betrieblichen Konsequenzen gesellschaftlicher Veränderungen größer geworden ist. Das gilt sowohl für demografisch bedingte Aspekte wie Überalterung, Nachwuchsmangel oder die Pflegebedürftigkeit von Angehörigen als auch bezüglich des verschärften internationalen Wettbewerbs und dessen betrieblicher Auswirkungen. Die Unternehmen spüren derartige gesellschaftliche, politische, rechtliche, sozialstrukturelle, kulturelle und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge heute stärker als noch vor sechs Jahren. Sie bilden den Rahmen für das sich wandelnde Agieren der Betriebsangehörigen.

Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend einige der drängendsten Fragen skizziert und in eine entsprechende Größenordnung gebracht. Dies soll als eine Art „Einstiegs-Kompass“ dienen, damit sich die Betriebe besser auf künftige Szenarien einstellen können.

Praxistipp:

Bevor Meinungsverschiedenheiten sich zu sozialen Konflikten hochschaukeln, lohnt der Rückgriff auf ein bewährtes „Befriedungs-Mittel“: Fragen Sie sich und die anderen, ob die als ungewöhnlich oder unangemessen empfundene Verhaltensweise oder Erwartung tatsächlich nur eine persönliche „Marotte“ ist, oder aber Ausdruck veränderter struktureller Bedingungen. Diese können zu veränderten Handlungszwängen – in der Familie und im Betrieb – führen. Gilt Letzteres, fällt die gemeinsame Suche nach einer praktikablen Lösung leichter. Denn dann wissen die Beteiligten, dass sie gemeinsam (!) mit neuen Herausforderungen konfrontiert sind.

Von 2006 bis heute – Wie sich die Anforderungen an Familiensinn gewandelt haben – Die Folgen demografischer Verschiebungen für die Praxis

Jahrzehntelang war Familienorientierung als Oberbegriff für die Sensibilität gegenüber den Forderungen nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einseitig durch die Belange derjenigen geprägt, die Kinder betreuen und erziehen. Erst seit Beginn des neuen Jahrhunderts hat die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für ebenfalls zu erbringende familiäre Pflegeaufgaben zugenommen. So muss das Thema Vereinbarkeit heute die Aufgaben der Kinderbetreuung und -erziehung sowie die der Pflege bedürftiger Familienangehöriger parallel betrachten.

Eine deutlich älter werdende Gesellschaft stellt eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen vor die Entscheidung, hilfe- oder gar pflegebedürftige Angehörige in die Obhut professioneller Einrichtungen zu geben oder einen Teil derartiger Familienaufgaben selbst zu übernehmen. Einige Fakten sollen zeigen, ob die zugrundeliegenden gesellschaftlichen Entwicklungen so stabil sind, dass es sich „lohnt“, dafür betriebliche Vorkehrungen zu treffen. Prinzipiell ist feststellbar, dass sich drei Entwicklungen zunehmend stärker auf die betriebliche Personalplanung auswirken werden:

- 1.) Von 1975 bis 2011 hat sich die Zahl der Frauen, die eine Fach- oder Hochschulausbildung absolviert haben, mehr als vervierfacht. Ein immer größerer Teil dieser Frauen schlägt zunächst einen Berufsweg ein und wendet sich erst dann der Gründung einer Familie zu. Entsprechend steigt das Alter bei der Geburt des ersten Kindes deutlich an. So waren 2011 rund 25 Prozent aller Frauen bei der Erstgeburt älter als 35 Jahre, während dieser Wert drei Jahrzehnte zuvor deutlich unter zehn Prozent lag. Folgerichtig rückt für immer mehr berufstätige Männer und Frauen zugleich die Lebensphase, in der die eigenen Eltern hilfebedürftig werden, näher an jene Lebensphase, in der Aufgaben der Kinderbetreuung und -erziehung wahrzunehmen sind. Damit verbunden sind ein dreifaches Engage-

ment sowie möglicherweise eine Dreifachbelastung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- 2.) Im Jahr 2011 lag der Anteil der Alleinerziehenden bundesweit bei rund 20 Prozent (verglichen mit nur 14 Prozent im Jahr 1996, siehe Abbildung 3). Die in Punkt 1 dargestellte Dreifachbelastung ist für diese Personengruppe noch schwieriger zu bewältigen als für Elternpaare. Eine vergleichbare Verschiebung des Belastungsspektrums zeigt sich bei der Zahl der erwachsenen Einzelkinder, die sich um betreuungsbedürftige Angehörige kümmern. So ist die Zahl der über 35-Jährigen ohne Geschwister aktuell nahezu doppelt so hoch wie vor rund 30 Jahren.
- 3.) Parallel dazu ist die Zahl der pflegebedürftigen Menschen stark angestiegen. Während im Jahr 1999 knapp 2,02 Millionen Menschen pflegebedürftig waren, waren es 2011 bereits 2,5 Millionen – eine Steigerung um gut 485.000. Dabei werden 1,75 Millionen Personen zu Hause versorgt (1999 waren es 1,44 Millionen). Eine vorausschauende Personalplanung sollte dies berücksichtigen, zumal die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend den Wunsch nach Pflegeurlaub äußern. So haben Erwachsene in der Altersgruppe von 45 bis 59 Jahre (mit 18 Prozent) bereits 2010 deutlich häufiger pflegebedürftige Angehörige als die 30- bis 44-Jährigen (mit 11 Prozent). Folglich nehmen sie immer öfter selbst Pflegeaufgaben wahr. Eine dynamische Entwicklung, denn bereits im Jahr 2012 lag der Prozentsatz derjenigen, die selbst Verwandte pflegen, bei den 45- bis 59-Jährigen um drei Prozentpunkte höher als noch zwei Jahre zuvor. Er stieg von 18 auf 21 Prozent. Dies ist vor allem deshalb relevant, weil es sich bei den 45- bis 59-Jährigen um die Altersgruppe der berufserfahrenen und oftmals Leitungsaufgaben wahrnehmenden Personen handelt⁶.

Hinzu kommt, dass in dem Maße, in dem immer mehr Frauen aufgrund höherer Qualifikation und verstärkter Berufsorientierung erwerbstätig sind, männliche Angehörige der mittleren Jahrgänge stärker familiär gefordert werden. Gleichzeitig tragen sich wandelnde Rollenbilder dazu bei, dass die Zahl der insbesondere jüngeren Männer, die bereit sind, eine zunehmend aktivere Rolle in der Familie zu übernehmen, stetig wächst.

Eine Zwischenbilanz:

- Im familiären Kontext gewinnen Pflegeaufgaben neben den Aufgaben der Nachwuchsbetreuung zunehmend an Gewicht.
- Parallel dazu wird die Vereinbarkeit immer häufiger auch zum Männerthema.
- Angesichts der wachsenden Pflegeaufgaben darf allerdings nicht übersehen werden, dass die von 1990 bis 1995 sinkende Geburtenrate sich mittlerweile wieder stabilisiert hat. Folglich bleiben Elternaufgaben ein zentraler Aspekt der Vereinbarkeitsmaßnahmen⁷.
- Die Zunahme der Dreifachbelasteten bzw. Dreifach-Engagierten (Beruf, Kinder, Pflegebedürftige) bleibt ein für die Betriebe relevanter und sich verstärkender Trend.

Abbildung 3 *

Anteil Alleinerziehender an allen Eltern von 1996 bis 2010	
1996	13,8%
2000	15,3%
2004	17,5%
2010	19,4%

* Quelle: Statistisches Bundesamt (2012): Mikrozensus 2011 – Familien mit minderjährigen Kindern nach Familienformen (bis 2005 stichtagsbezogene Auswertung; ab 2005 kontinuierliche Erhebung).

Praxistipp:

Für die Überzeugungsarbeit in den Betrieben wird es in immer stärkerem Maße unverzichtbar, Daten, Fakten und Hintergründe in Form griffiger Schaubilder verfügbar zu haben und diese praxisnah aufzubereiten – je nach Region und Branche adressatenbezogen differenziert. Dabei empfiehlt es sich, auf die Zuarbeit der Verbände, Kammern und sonstigen regionalen Netzwerke zurückzugreifen.

⁶ Quellen: Statistisches Bundesamt (2012): Bildung und Kultur – Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2011/2012; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2012): Mama werden ab 35. Trend zur späten Mutterschaft hält an; Statistisches Bundesamt (2012): Mikrozensus 2011 – Familien mit minderjährigen Kindern nach Familienformen (bis 2005 stichtagsbezogene Auswertung, ab 2005 kontinuierliche Erhebung); Statistisches Bundesamt (2013): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse; Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Monitor Familienleben 2010; Institut für Demoskopie Allensbach (2012): Weil Zukunft Pflege braucht.

⁷ Statistisches Bundesamt (2012): Zusammengefasste Geburtenziffer nach Kalenderjahren

Gesellschaftlichen Wandel für die Betriebe greifbar machen

Die Zahlen und Beispiele machen deutlich: Angesichts der skizzierten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gewinnt Familiensinn vor allem auf der Leitungsebene der Betriebe immer mehr an Bedeutung. Hier muss es darum gehen, Konsequenzen für den Zuschnitt der Arbeitsstellen und der Prozesse zu ziehen, denn nur so können die Betriebe bei verschärftem Wettbewerb um zunehmend

knapper werdende Nachwuchs- und Fachkräfte die Folgen der Entwicklungen bewältigen.

Zwei Beispiele veranschaulichen, was die Betriebe an Materialien benötigen: zum einen ein Beispiel für regional-spezifische Daten, das die Veränderung der Altersstruktur in Ostwestfalen zeigt (siehe Abbildung 4), zum anderen eines mit Blick auf das weitere gesellschaftliche Umfeld. Dies macht deutlich, was Frauen und Männer hinsichtlich der Betreuung von Kindern und Angehörigen leisten (siehe Abbildung 5).

Abbildung 4 *

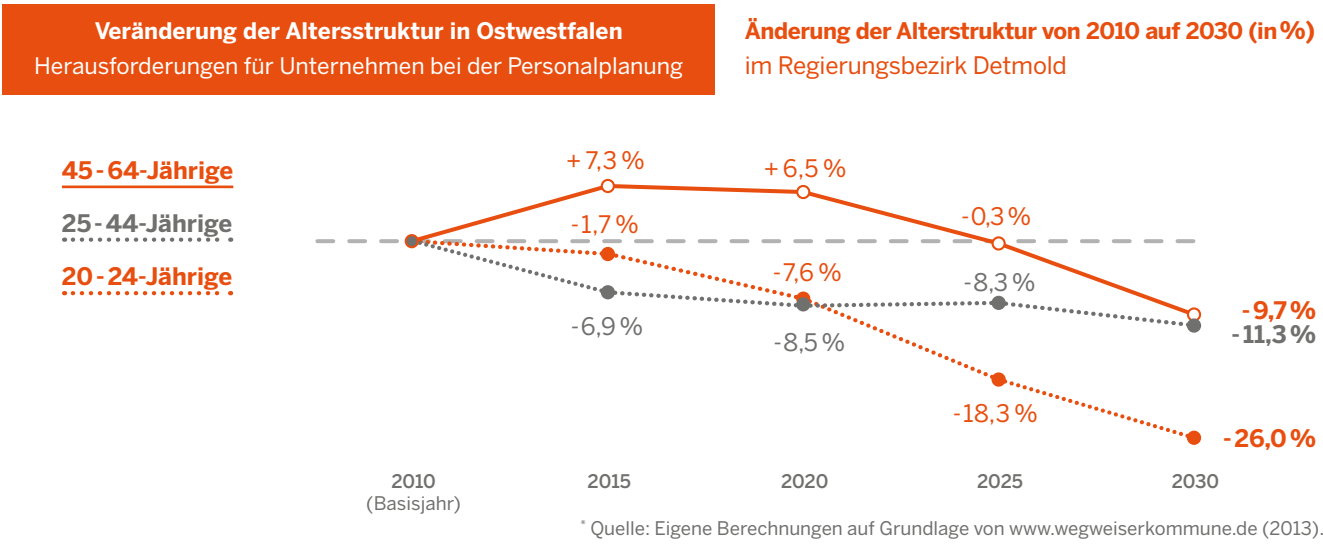
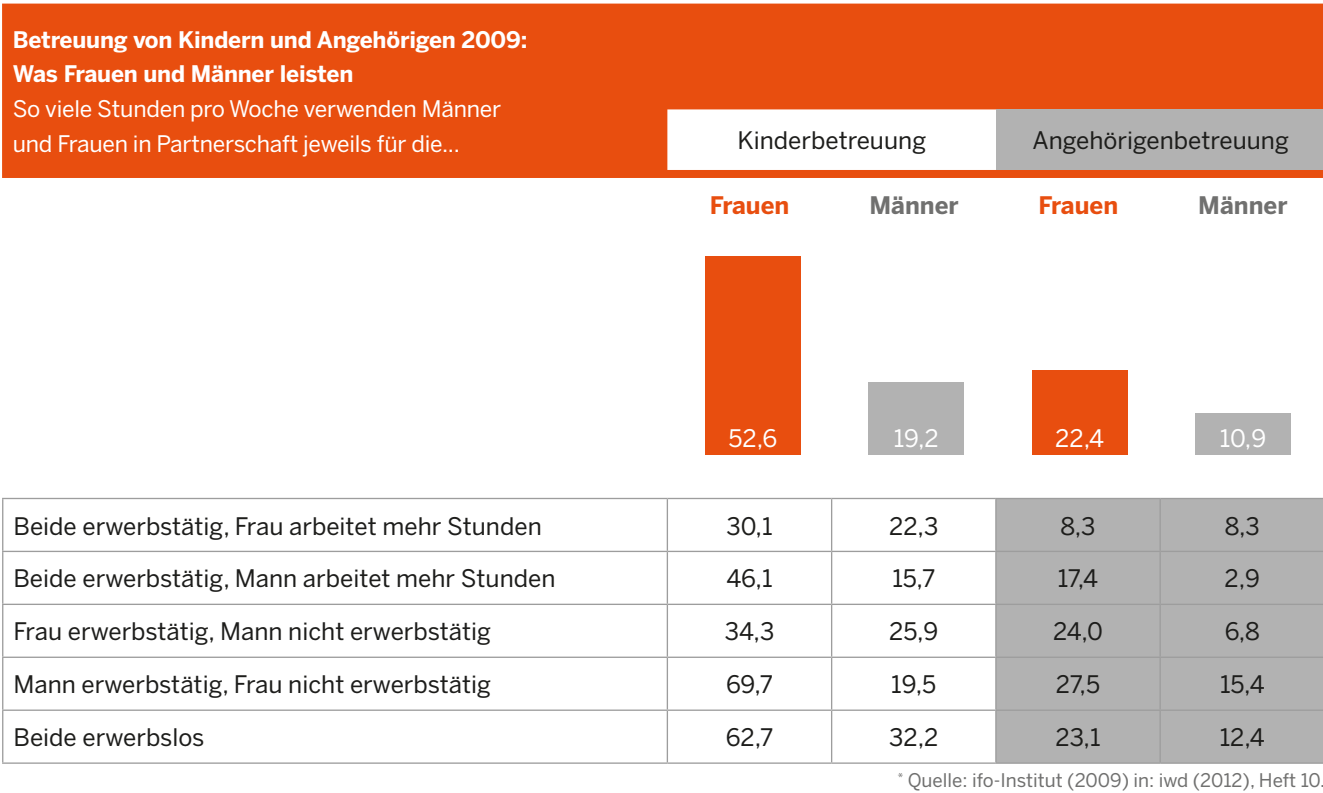


Abbildung 5 *



Derartige Überzeugungsarbeit wird deshalb zunehmend dringlicher, da die Leitungskräfte die skizzierten Herausforderungen nur dann bewältigen können, wenn sie auf das Verständnis und die Unterstützung derjenigen zurückgreifen können, die aktuell noch nicht oder nicht mehr stark durch Familienaufgaben belastet sind. Von ihnen wird Kollegialität gegenüber den Doppelt- oder Dreifach-Engagierten erwartet, weil reibungslose betriebliche Abläufe ansonsten immer schwieriger zu bewerkstelligen wären.

Ein gestärkter Familiensinn auf der individuellen und betrieblichen Ebene kann sich angesichts der gravierenden Problemlagen jedoch nur dann in ausreichendem Maße ausbreiten, wenn er durch gesellschaftliche Wertvorstellungen und normative Erwartungen flankiert wird. Sie bilden den Rahmen für eine Betriebs- bzw. Unternehmenskultur, die gegenseitige Rücksichtnahme als gesellschaftliches und betriebliches Leitbild begreift. Gleichmaßen wirken sie als „Bremse“ gegen übermäßigen Individualismus und engstirnigen Egoismus.

Besonders alleinerziehende Elternteile sowie alleinpflgende Einzelkinder der mittleren Jahrgänge sind auf verständnis- und rücksichtsvolle Kolleginnen und Kollegen angewiesen. Das zeigt sich zum Beispiel bei akuten Erkrankungen der betreuten Personen und dem daraus resultierenden betrieblichen Vertretungsbedarf. Hier stellt sich die Frage, inwieweit Kolleginnen und Kollegen wirklich bereit sind, kurzfristig für andere einzuspringen und auf die familiär engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen. Im Vergleich zwischen 2006/2007 und 2012/2013 wird am jeweiligen Unternehmensbeispiel deutlich, ob und inwieweit in den Betrieben die Prinzipien des „Gebens und Nehmens“ sowie der gegenseitigen Rücksichtnahme an Gewicht gewonnen oder verloren haben.

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Betriebe

Hinter Begriffen wie „Globalisierung“, „Exportweltmeister“, „Innovationswettbewerb“ oder „verschärfter Preiswettbewerb“ verbergen sich stets konkrete Herausforderungen für die Unternehmen. Diese machen vor allem bei kleineren und mittleren Betrieben besondere qualifikatorische und organisatorische Vorkehrungen notwendig. Angesichts der meist sehr engen Personaldecke in diesem Bereich gibt es bei familien- und krankheitsbedingten Ausfällen geringere Möglichkeiten der Vertretung beziehungsweise Verlagerung von Aufgaben auf andere.

Beim Betrachten der betrieblichen Auswirkungen gesamtwirtschaftlicher Veränderungen fällt auf: Nicht nur die international oder gar global agierenden Betriebe, sondern auch die auf heimische Märkte und Kunden- bzw. Nutzerkreise konzentrierten Betriebe spüren den „Wind des verschärften Wettbewerbs“. Das manifestiert sich beispielsweise darin, dass die Erwartungen an kurze Lieferfristen, geringe Wartezeiten und die Einhaltung zugesagter Termine generell größer geworden sind. Ebenso gestiegen sind die Ansprüche an eine fehlerfreie Ausführung ohne nachteilige Spätfolgen – verbunden mit dem Pochen auf Schadenshaftung und Gewährleistung durch die Lieferanten von Sachgütern oder Dienstleistungen.

Verschärfter Wettbewerb und betriebliche Zeitgestaltung

Welche Konsequenzen dies für den betrieblichen Alltag haben kann, belegt das Beispiel der Betriebs- und Arbeitszeiten. Die Abbildungen 6 bis 8 zeigen in knapper und anschaulicher Form, wie sich die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen konkret auf die Betriebe auswirken – zeitgleich mit einer Entwicklung, die mehr Familiensinn erforderlich macht.

So wird erkennbar, wie unter dem verschärften Wettbewerbsdruck die Betriebszeiten expandieren (siehe Abbildung 6) – zum einen bedingt durch längere Nutzungszeiten für Anlagen und Geräte und die damit verbundene Senkung von Kapitalstückkosten, zum anderen aber auch durch Ausweitung der Ansprech- und Dienstleistungszeiten. Letztere dient beispielsweise dazu, den Kunden länger Service bieten zu können, mit internationalen Kunden in unterschiedlichen Welt-Zeitzone zu kommunizieren oder Patienten auch in den Tagesrand- und Nachtzeiten optimal versorgen zu können. Das erfordert eine Ausweitung unterschiedlicher Arbeitszeitvarianten.

Abbildung 6 *

Entwicklung der wöchentlichen Betriebszeiten von 1984 bis 2007	
1984	62 h
1990	68 h
2003	72 h
2007	75 h

* Quelle: Groß (2009): Vergleichende Analyse Arbeits- und Betriebszeitentwicklung.

So ist im Zeitraum von 1993 bis 2007 die Zahl derjenigen, die abends, an Samstagen, Sonn- und Feiertagen oder im Schichtdienst arbeiten, dramatisch angestiegen: je nach Arbeitszeitform zwischen 20 und 60 Prozent (siehe Abbildung 7).

Den verlängerten Betriebszeiten steht ein künftig deutlich niedrigeres Potenzial an Arbeitskräften gegenüber (siehe Abbildung 8). Dies ist nicht nur auf die allgemeine Arbeitsmarktlage zurückzuführen. Infolge des wachsenden Anteils von Frauen und Männern, die neben der Berufstätigkeit familiäre Aufgaben wahrnehmen, steigt auch die Zahl derer, die Unterbrechungszeiten wegen Eltern- oder Pflegeaufgaben in Anspruch nehmen müssen oder wollen.

Diese, zum Teil miteinander kollidierenden Entwicklungen – die Ausweitung der Betriebszeiten, der steigende Bedarf an Beschäftigten für Schichtsysteme und Wochenendarbeit sowie das schrumpfende Arbeitskräftepotenzial – stellen die Betriebe vor große organisatorische Aufgaben. Zugleich unterstreichen sie aber auch, dass die Beschäftigten bereits in den Jahren nach 1990 ihren Beitrag geleistet haben, um die aus dem verschärften Wettbewerb resultierenden Herausforderungen zu bewältigen, – so waren und sind sie doch in wachsendem Maße bereit, außerhalb der Werktagszeiten von 6 Uhr bis 18 Uhr zu arbeiten (siehe Abbildung 7).

Praxistipp:

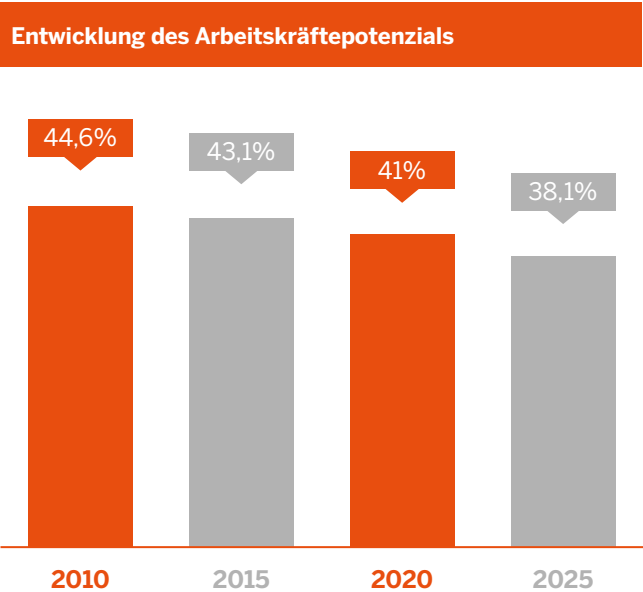
Wie die Arbeitszeitdiskussionen der 1990er Jahre zeigen, ist die wachsende Bereitschaft der Mitarbeitenden zur zeitlichen Flexibilität nur mit Hilfe umfangreicher und statistisch fundierter Überzeugungsarbeit und anhand anschaulicher Daten gelungen. Auch künftig werden neben demografischen und familienbezogenen Informationen wettbewerbsrelevante Daten in anschaulicher Form benötigt, um zu beiderseitig akzeptablen Kompromissen bei der Organisation der Arbeit zu gelangen. Bei deren Beschaffung und Aufbereitung können die Betriebe auf die Zuarbeit der Kammern, Verbände, Ministerien und regionalen Netzwerke zurückgreifen.

Abbildung 7 *

Entwicklung der Arbeitszeit zu ungewöhnlichen Zeiten			
Von jeweils 1.000 Beschäftigten in Deutschland arbeiten ständig oder regelmäßig			
	1993	2000	2007
... nachts (23:00 bis 06:00 Uhr)	82	77	97
... samstags	177	195	239
... sonn- u./o. feiertags	87	99	128
... abends (18:00 bis 23:00 Uhr)	159	183	255
... im Schichtdienst	115	123	155

* Quelle: Groß (2009): Vergleichende Analyse Arbeits- und Betriebszeitentwicklung.

Abbildung 8 *



* Quelle: IAB (2010): Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts.

Ökonomische Herausforderungen für die Unternehmen:

Wie Service- und Innovationswettbewerb die Anforderungen erhöhen

Um im immer schärfer werdenden Preiswettbewerb Spielräume zu erhalten, gewinnt der Faktor Service zunehmend an Bedeutung. Dazu gehören – wie bereits genannt – kundenorientierte Ansprechzeiten für nationale und in zunehmendem Maße auch internationale Kunden sowie Termintreue und kurze Service- bzw. Lieferfristen. Sie führen zu erheblichen Schwankungen hinsichtlich des Arbeitsaufkommens in den Betrieben. Anders als vor dem verschärften Preiswettbewerb können Arbeitsspitzen nicht mehr „locker“ durch Überschlüge abgefangen werden, während in so genannten „Talzeiten“ der gleiche Personalbestand vorgehalten wird. Daraus folgt: Es werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, die einerseits bereit sind, in Phasen mit geringem Arbeitsanfall einen Freizeitausgleich zu wählen, obwohl dazu privat eigentlich kein Bedarf besteht, um andererseits länger zu arbeiten, wenn viel zu tun ist. Das Problem ist, dass genau dies mit familiären Anforderungen kollidieren kann.

Ein weiteres wichtiges Instrument, um dem Preiswettbewerb wenigstens zeitweise zu entinnen, sind innovative Sachgüter und Dienstleistungen. Deren Entwicklung erfordert allerdings ein hohes Maß an Konzentration, Aufmerksamkeit und Kreativität. Deshalb ist es wichtig, Ablenkungsfaktoren von außen – zum Beispiel aus der Familie – zu minimieren. Zugleich erzeugt der große Aufmerksamkeits- und Kreativitätsdruck aber auch eine Anspannung, die sich in die Freizeit – und damit auch in die Zeit für die Familie – überträgt. In solchen Phasen fällt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer schwerer, abzuschalten. Im Ergebnis kann dies zu negativem Dauerstress führen, der wiederum Ausfallzeiten nach sich zieht. Gleichermäßen wirken sich eine stressbedingte Immunschwäche und damit verbundene somatische und psychische Erkrankungen belastend auf das Familienleben aus. Derartige Belastungen können wiederum die berufliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Ein Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt.

Anders als noch in den Jahren 2006/2007 sind sich die Betriebe heute dieses Themas sehr viel stärker bewusst. Parallel dazu hat das Interesse an Antworten auf die Frage zugenommen, ob es sich eher um Einzelfälle und Modethemen oder aber um einen Trend handelt, auf den man sich betrieblicherseits einstellen muss. Die vorliegende Praxisbroschüre kann dazu nur erste Anregungen und Hinweise geben.

Die beiden Abbildungen 9 und 10 veranschaulichen, wie Ausfallzeiten durch Krankheit und frühzeitige Verrentung seit Anfang des Jahrtausends in immer größerem Ausmaß durch psychische Erkrankungen geprägt werden. Diese sind teilweise durch einen „Burnout“ infolge von negativem Dauerstress bedingt. Eine neue Entwicklung, denn bis Anfang des 21. Jahrhunderts wurden in diesem Kontext meist somatische oder „somatoforme“ Erkrankungen diagnostiziert, weil die Kenntnis der stressbedingten Einflüsse auf Rückenleiden oder Magen-Darm-Erkrankungen nur wenig verbreitet war.

Praxistipp:

Um frühzeitig und durch geeignete organisatorische Maßnahmen gegen derartige negative Entwicklungen anzugehen, ist zweierlei nötig: zum einen gut strukturierte Infos zur Aufklärung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum anderen aber auch die Kreativität aller Beteiligten bei der Ausarbeitung von nachhaltigen Lösungsweegen – einschließlich Vereinbarkeitsmaßnahmen.

Gleiches gilt für die drastisch wachsende Zahl der Frühverrentungen infolge psychischer Erkrankungen. Diese war lange wenig praxisrelevant für die Betriebe, weil die geburtenstarken Jahrgänge den Blick darauf verstelten, dass Personal künftig knapper werden wird. Angesichts des demografischen Wandels ist aktuell davon auszugehen, dass die Nachwuchsjahrgänge beim Eintritt in das Berufsleben ab 2015 sehr schwach besetzt sein werden und gleichzeitig geburtenstarke Jahrgänge verstärkt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Wie ernst die Lage durch das Zusammentreffen veränderter Krankheitsbilder mit den oben genannten demografischen Entwicklungen ist, zeigt Abbildung 10.

Eine Zwischenbilanz:

- Der Wettbewerb um Service und Innovation führt dazu, dass die Unternehmen immer mehr auf Mitarbeitende angewiesen sind, die zeitlich äußerst variabel einsetzbar sind und Perioden hoher beruflicher Anspannung durchstehen. Diese Fokussierung auf Flexibilität und konzentrierte Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen kollidiert jedoch vielfach mit den Flexibilitäts- und Aufmerksamkeitsanforderungen im Familienalltag.

- Es erfordert gut durchdachte und umsichtige Zuschnitte der Arbeitsprozesse und Stellen, um beide Arten von Anforderungen miteinander kompatibel zu machen. Hier sind die Betriebe gefordert: Sie müssen neben der Konzentration auf bestmögliche Dienstleistungen und innovative Produkte zusätzliche Aufmerksamkeit für die Flexibilisierung der Organisation aufwenden.
- Vor dem skizzierten Hintergrund wird klar, dass sowohl die marktseitigen als auch die skizzierten mitarbeiterseitigen und sozialstrukturellen Entwicklungen die Betriebe zu einem ständigen Balancieren zwingen. Wie es zu schaffen ist, Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit mit solchen der Kinderbetreuung und der Pflege der Angehörigen zu verknüpfen, wird anhand der Unternehmensbeispiele in dieser Broschüre exemplarisch verdeutlicht.

Praxistipp:

Eine Erkenntnis der Studie sei an dieser Stelle schon einmal vorweggenommen: Sie sollten stets darauf achten, aufwändige Doppelarbeit zu vermeiden, beispielsweise indem es gelingt, über bestimmte Maßnahme-Konstellationen beziehungsweise Mehrzweck-Lösungen Synergien zu schaffen sowie die freigeordneten Energien für die Wertschöpfung zu nutzen.

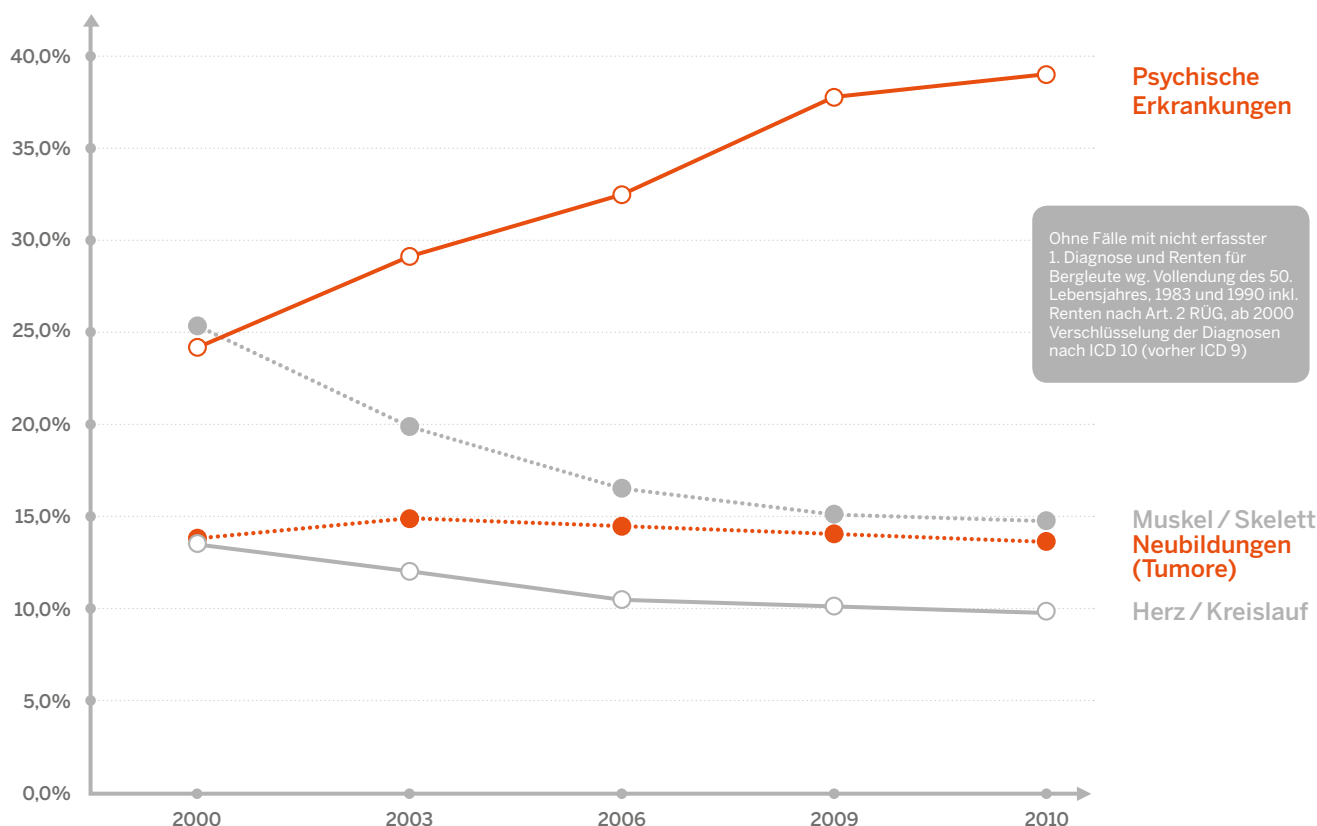
Abbildung 9 *

Burnout bedingte Arbeitsunfähigkeitstage: Entwicklung von 2004 bis 2012	
2004	8,1
2007	28,9
2010	72,3
2012	92,2

* Quelle: Meyer, M./ Mpairaktari, P./ Glushanok, I. (2013): AOK-Fehlzeiten-Report 2013; Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2012; AU-Tage je 1.000 AOK-Mitglieder der Diagnose-Gruppe Z73 (Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung).

Abbildung 10 *

Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach ausgewählten Diagnosegruppen: Trend ab 2000



* Quelle: Statistik der Deutschen Rentenversicherung (2010/2011): Rentenversicherung in Zeitreihen und Rentenzugang 2010.



3. Akzente setzen: Chancen und Risiken des Ausbalancierens familiärer und betrieblicher Anforderungen

Die vorliegende Broschüre setzt den 2006/2007 begonnenen Weg fort, durch Betriebsfallstudien vor Ort zu prüfen, welche Schub- und Bremskräfte wirksam sind, wenn es um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Damals nahmen 23 kleine und mittelständische Unternehmen an einem vom nordrhein-westfälischen Familienministerium geförderten Projekt zum Thema „Mehr Wettbewerbsstärke und Ertragskraft durch Familiensinn = der Pluspunkt für den Mittelstand“ in Ostwestfalen-Lippe (OWL) teil. Zwei Jahre später – in den Jahren 2008/2009 – folgten 17 weitere Betriebe im Ruhrgebiet. Dabei zeichnen sich alle 40 Betriebe dadurch aus, dass sie unterschiedlichen Branchen und Größenklassen angehören. Neben dem erreichten Stand der betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden auch Verbesserungspotenziale ermittelt sowie gemeinsam mit den Praktikerinnen und Praktikern vor Ort konkrete Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit geplant und auf den Weg gebracht.

Im Folgenden werden dazu zunächst einige Leitgedanken dargestellt. Sie bilden die Basis für die Muster, anhand derer die Betriebe 2006/2007 in Ostwestfalen, 2008/2009 im Ruhrgebiet und Ende 2012/Anfang 2013 wiederum in Ostwestfalen ausgesucht und geprüft wurden. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage: Welche Maßnahmen tragen tatsächlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei und was ist konkret zu tun, damit „gut Gemeintes“ sich in der Praxis nicht zum Schlechten wendet? Ausgehend von dieser Frage wurden die einzelnen Erhebungs- und Auswertungsphasen durchgeführt; sowohl bezogen auf die ursprünglich insgesamt 40 Betriebe der Jahre 2006/2007 und 2008/2009 als auch auf die zehn daraus ausgewählten Betriebe der aktuellen Untersuchung.

Typische betriebliche und familiäre Problemkonstellationen und Lösungswege

Gerade, wenn man Veränderungen in einer Zeitspanne von sechs Jahren erfassen und beurteilen will, braucht man einen fundierten gedanklichen Rahmen, um das Unwichtige vom Wichtigen zu unterscheiden. Den entscheidenden Tipp dazu gab vor einigen Jahren eine Personalleiterin aus einem Chemieunternehmen, die wörtlich sagte: „Wenn Sie ohne Theorie nach Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf suchen, verhalten sie sich wie jemand, der im Nebel nach Straßenschildern sucht und sich wundert, welch putzige Formen die Nebelschwaden haben können. Das bringt nichts. Wenn sie aber – umgekehrt – mit einer zu abstrakten Theorie arbeiten, heben sie viel zu weit vom Boden ab und sehen aus der großen Höhe gar nicht mehr, welche Unebenheiten von uns Praktikern zu beachten sind, damit wir auf der Erde Schritt für Schritt voran kommen. Das bringt auch nichts.“

Ein besserer Rat ist kaum vorstellbar. Dass er zudem von einer Mutter mit zwei Kindern kam, die nach der damals einjährig genutzten Elternzeit mit einem 32-Stunden-Vertrag arbeitete, bis beide Kinder zur Schule gingen, bestätigt die Aussage eines Betriebsleiters aus der aktuellen Untersuchung: „Meine Erfahrung ist, dass die meisten Frauen mit Familie und Haushalt auch im Betrieb prima organisieren können. Die will ich nach der Elternzeit gerne schnell wieder hier haben, auch wenn sie mich zwingen, neue Wege zu gehen, damit die Vereinbarkeit klappt. Von denen können wir Männer was lernen. Wir müssen sie ja nicht imitieren, sondern einfach mal genauer hingucken und das rauspicken, was sie besser machen als wir.“

Das Credo beider Zitate liegt dem theoretischen Rahmen der Untersuchung zugrunde, der zwei gegenläufige Tendenzen zum Ausgangspunkt hat:

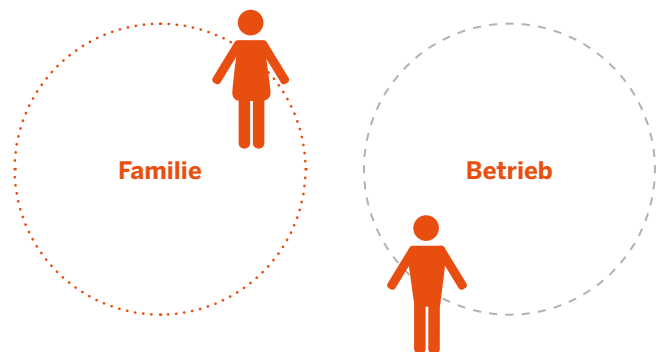
- eine Entwicklung, die mit zu scharfen und starren Grenzen zwischen Familie und Beruf, Haushalt und Betrieb, privat und dienstlich etc. verbunden ist, sowie
- eine Entwicklung hin zu zeitlich flexiblen und räumlich-organisatorisch variablen Grenzen – mit der Gefahr, dass verschwommene Grenzen die Orientierung erschweren.

Wie es zu schaffen ist, beide Extreme – von Fachleuten auch als Unterschied zwischen „Ausdifferenzierung“ und „Entdifferenzierung“ bezeichnet – zu vermeiden, war die allen Einzelfragen zugrunde liegende allgemeine Leitfrage beim Vergleich der untersuchten Betriebe heute und vor sechs Jahren. Dabei geht es letztlich um das Austarieren beziehungsweise Ausbalancieren der Trennung oder Vermischung familiärer und betrieblicher Handlungsfelder.

Familie und Betrieb als strikt getrennte Handlungsfelder

In der Untersuchung der Jahre 2006/2007 und 2008/2009 dominierten noch ganze Belegschaften in Betrieben oder einzelnen Bereichen, in denen die Rollentrennung zwischen allenfalls geringfügig mitverdienenden „Hausfrauen und Müttern“ einerseits sowie männlichen Haupt- oder sogar Alleinverdienern andererseits stark ausgeprägt war. Dieses Rollenbild war Ausdruck der von Gesellschafts- und Organisationsforschern empirisch belegten Auffassung, dass sich im Zuge der Industrialisierung und Technisierung allmählich Betrieb und Privathaushalt sowie Beruf und Familie als strikt getrennte Handlungsfelder entwickelt haben. In Fachkreisen wird dies auch als gesellschaftliche Ausdifferenzierung beziehungsweise Grenzziehung bezeichnet. Anders als im Handwerker- oder Bauernhaushalt früherer Zeiten, bei denen beides „unter einem Dach vereint“ war, bildete jedes der beiden Sozialsysteme – parallel zur Trennung von Gewerbe- und Wohngebieten – eine spezifische Eigendynamik heraus. Dabei sind Männer und Frauen der Familie und dem Betrieb traditionell auf unterschiedliche Weise und mit deutlich variierenden Zeitanteilen durch Verhaltenserwartungen, soziale Normen und faktische Aufgabenschwerpunkte zugeordnet (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11



Spannend war bei den Betriebsfallstudien die Frage, in welchem Ausmaß die im Rahmen der früheren Untersuchungen festgestellten Konstellationen von Familie und Betrieb heute noch anzutreffen sind. Die damals in der Praxis registrierten Merkmale der Ausdifferenzierung und Grenzziehung bezogen sich vor allem auf die Konstellationen „Inselbetrieb“ und „Inselfamilie“, die im Folgenden kurz beschrieben werden:

Praxistipp:

Anhand der beiden folgenden Beispiele können Sie prüfen, in welchem Ausmaß in einzelnen oder allen Bereichen Ihres Betriebs noch Merkmale der traditionellen Formen starrer Grenzziehung zwischen den Handlungsfeldern Familie und Betrieb anzutreffen sind. Anschließend sollten Sie prüfen, wo die Vor- und Nachteile der Grenzziehung in den einzelnen Bereichen liegen und ob das den aktuellen Anforderungen gerecht wird.

● **Die Konstellation „Inselbetrieb“:**

Betrieblich Agierende konzentrieren sich ausschließlich auf die zu erstellenden Produkte, die dafür notwendige Technologie sowie diejenigen Organisationsformen, die eine reibungslose und damit zeit- und kostensparende Zusammenarbeit der Belegschaftsangehörigen gewährleisten. Familiäre Belange bleiben dabei „außen vor“. Sie können folglich auch nicht als sozial anerkanntes Argument gebracht werden, um organisatorische oder technologische Veränderungen zu fordern und werden vielmehr als ein eventueller Störfaktor gegen effiziente Prozesse mit hohem Wirkungsgrad angesehen. Um solche Störungen zu vermeiden, werden Arbeitskräfte ohne oder mit wenig belastenden Familienaufgaben bevorzugt.

In den Jahren 2006/2007 und 2008/2009 galt dies beispielsweise für Bereiche mit stark interdisziplinärer Teamarbeit unter Termindruck, zum Beispiel Projektarbeit oder Operationsteams im Krankenhaus. Die strikte Trennung war aber auch in Betrieben und Bereichen mit vielen Außendienstseinsätzen und vom Kunden definierten Einsatzzeiten und -orten anzutreffen, zum Beispiel im überregionalen Reparaturservice oder im Fahrdienst. Die aktuelle Ausprägung zeigen die Betriebsbilder auf den Seiten 29 ff.

● **Die Konstellation „Inselfamilie“:**

Im Familienkontext Agierende folgen dem Rollenmuster der bürgerlichen Familie: Dabei konzentrieren sich primär Frauen auf familiäre Belange. Sie fühlen, denken und handeln nahezu ausschließlich als Eltern von Kindern oder als erwachsene Kinder mit pflegebedürftigen Eltern. Ihre Eigendynamik ist beispielsweise durch unvorhergesehene Ereignisse wie Stimmungsschwankungen bei Kindern mit wechselndem Zuwendungsbedarf, Streitigkeiten im Familienkreis oder Akuterkrankungen eines Familienmitglieds gekennzeichnet. Damit die Frauen das ungestört tun können, sollen sie dem Berufsleben – zumindest den Arbeitsfeldern mit hohen qualifikatorischen und zeitlichen Anforderungen – möglichst fernbleiben. Um zudem Störungen der betrieblichen Abläufe durch familiäre Ereignisse zu vermeiden, sollten Beschäftigte mit Familienaufgaben die familiären Belange so organisieren, dass sie mit den beruflichen Belangen möglichst wenig kollidieren.

Das traf in den Jahren 2006/2007 und 2008/2009 beispielsweise für Familienhaushalte zu, in denen Männer als Alleinverdiener durch nicht-berufstätige Frauen weitestgehend von Familien- und Haushaltsaufgaben entlastet wurden. Gleichmaßen galt es aber auch für Familien, in denen die Frau zwar teilzeiterwerbstätig, jedoch „fast allein für Kinder und Haushalt zuständig“ war, wie es einer der befragten Männer ausdrückte. Ob dies so auch noch heute als dominierendes Muster in einzelnen Betrieben sowie betrieblichen Rollen – vor allem bei Führungskräften – anzutreffen ist, lesen Sie auf den Seiten 29 ff.

Damit die Ausdifferenzierung auch dann gelingen kann, wenn beide Elternteile sowie Alleinerziehende oder Alleinpflgende berufstätig sind, wurden seit dem Ende des 19. Jahrhunderts sowohl von Kirchen und Wohlfahrtsverbänden als auch von Kommunen und Staat familienbezogene Einrichtungen außerhalb der Betriebe gegründet, seien es Kinderhorte und -gärten, Jugendclubs oder ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen. Deren Nutzung erleichtert es den familiären Akteuren, Zeit und Energie für die Arbeit im Beruf aufzuwenden. Darüber hinaus werden auch die betrieblich Verantwortlichen – zumindest teilweise – von der Rücksichtnahme auf familiäre Belange entlastet.

Praxistipp:

Prüfen Sie, welche Rahmenbedingungen für Ihren Betrieb zutreffen: Hat die Zahl der Plätze in Kindertagesstätten und -gärten seit 2006/2007 auch in Ihrer Region zugenommen? Welche Rolle spielt dabei der Ausbau der Angebote zur Umsetzung des gesetzlichen Rechtsanspruchs auf U3-Kinderbetreuung? Wie sieht die Versorgung mit ambulanten und stationären Pflegedienstleistungen in Ihrer Region aus? Gibt es einen spürbaren Ausbau von Tagespflegeangeboten?

Derartige Dienste und Einrichtungen wirken – bildlich gesagt – wie der Mittelbalken einer Wippe: Sie ermöglichen es, durch geschicktes Austarieren die beiden Seiten Familie und Beruf im Gleichgewicht zu halten und den berufstätigen Familienmitgliedern die Erwerbstätigkeit zu erleichtern. Ist das auch für Ihren Betrieb so oder müssten die Kinderbetreuung und/oder Angehörigenpflege noch stärker als Entlastungsfaktor ausgebaut werden?

Familie und Betrieb als miteinander verwobene Handlungsfelder

Bereits 2006/2007 beziehungsweise 2008/2009 gab es in den 40 damals untersuchten Betrieben drei Konstellationen, bei denen die skizzierte Grenzziehung oder Trennung von Familie und Beruf nicht zutraf. In zwei dieser Unternehmen befanden sich Betrieb und Familie sogar „unter einem Dach“, in vier weiteren konnten die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsstätte fußläufig oder mit Fahrzeiten unter 15 Minuten erreichen. Das bedeutet: Sie waren fast ohne Zeitverlust durch Wegezeiten und mit der Option, sich im Betrieb kurz frei geben zu lassen, in der Lage, heimzugehen, wenn es zu Hause „brennen“ sollte. In sieben weiteren Betrieben gab es bereits damals – überwiegend phasenweise – die Möglichkeit zur Heimarbeit, meist beschränkt auf einzelne Mitarbeitende oder Ausnahmefälle, zum Beispiel bei einer Krankheit des Kindes oder akuten Unterstützungsbedarfs eines älteren Angehörigen (siehe Abbildung 12).

Praxistipp:

In derartigen Fällen kommt es im Betrieb darauf an zu prüfen, welches der beiden Sozialsysteme Familie und Beruf seine spezifische Eigendynamik dem jeweils anderen stärker auf- oder einprägen kann. Das heißt: Welches der beiden Handlungsfelder – die Familie der Mitarbeitenden oder der Betrieb und seine Führungskräfte – muss sich stärker verändern oder anpassen? Zudem sollte hinterfragt werden, ob das Ausmaß der Entgrenzung familiärer und beruflicher Handlungsfelder für beide Seiten vorteilhaft ist oder nicht. Wenn nicht, wie ließe sich dann eine dauerhaft tragfähige Balance herstellen? Last but not least ist es auch wichtig, wie sich die Entgrenzung auf die Rollenzuschneide der Personen auswirkt – und zwar sowohl als Familienmitglieder als auch als Betriebsangehörige. Kommt es dabei zu Rollenkonflikten?

Die beiden folgenden Beispiele sind geeignet, derartige Fragen anhand der konkreten Situation in Ihrem Betrieb zu erörtern. Sie machen zugleich die Ambivalenz der Entwicklung deutlich.

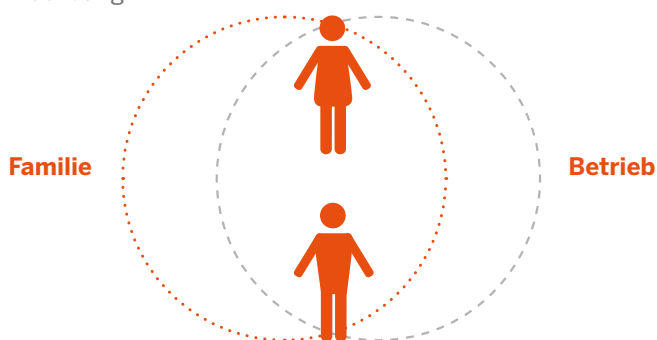
Wie sich 2006/2007 und 2008/2009 in einigen Betrieben zeigte, ist die Aufhebung der räumlich-organisatorischen Trennung von Wohn- und Arbeitsstätte keinesfalls für alle Arten von Familienkonstellationen gleichermaßen vorteilhaft. Ebenso sehen nicht alle Berufstätigen längere tägliche Wegezeiten als Nachteil an. In diesem Kontext wurde vielmehr auf die damit verbundene psychische „Umschaltzeit“ von berufliche auf private Belange verwiesen, die – falls die Verkehrslage es zulässt – als erholsam erlebt wird.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die fehlende Differenzierung von Berufs- und Familienwelt ohne Vorurteile angesichts der jeweiligen betrieblichen und familiären Konstellationen zu analysieren und zu bewerten. Die Chancen der damit verbundenen Flexibilität und Freiheitsgrade sind ebenso zu beachten wie die Gefahr, dass betriebliche und familiäre Anforderungen in Form eines täglichen „Hickhacks“ miteinander kollidieren. Das liegt auch daran, dass die zu erfüllenden betrieblichen Aufgaben und Erwartungen schwer vorhersehbar und im Ausmaß fluktuierend sein können – mit dem Ergebnis, dass die Berufstätigen hin- und hergerissen sind. Die im Folgenden kurz beschriebenen Konstellationen „Flexifamilie“ und „Menübetrieb“ veranschaulichen die verschiedenen „Spielarten“ dieses Problems:

- Die Konstellation Flexifamilie:** In den 40 untersuchten Betrieben der Jahre 2006/2007 und 2008/2009 gab es in einzelnen Bereichen erste Anzeichen für eine von den Beteiligten als belastend erfahrene Grenzverschiebung zwischen den Handlungsfeldern. So ging die wegen ihrer Flexibilität grundsätzlich als positiv bewertete Gleitzeit in manchen Fällen zu Lasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das geschah vor allem, wenn der Arbeitsumfang nicht sorgfältig bemessen war und die Einsatzzeiten ständig variierten. In solchen Fällen konnten die Mitarbeitenden die angeblich bestehenden zeitbezogenen Dispositionsmöglichkeiten aufgrund eines zu hohen und schlecht geplanten Arbeitsvolumens faktisch kaum nutzen; sie wussten somit nur selten, wann die Zeit mit der Familie beginnen konnte.

In einem anderen Beispiel sollten die Beschäftigten fast „rund um die Uhr“ für betriebliche Belange verfügbar oder zumindest ansprechbar sein, auch wenn dadurch die Eigendynamik der Familienaufgaben stark behindert wurde. Eine solche Situation tritt in der Regel vor allem bei Führungskräften und Fachkräften mit Engpassqualifikationen auf, sie kann aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenservice-, Buchhaltungs- oder Montageaufgaben gelten. Dabei unterstützen technologische Entwicklungen wie Mobiltelefon oder Internet das Eindringen betrieblicher Belange in das Privatleben zusätzlich. Hinzu kommt, dass in Berufen mit rasch wechselnden Arbeitsinhalten und Arbeitsmitteln eine ständige Fortbildung erwartet wird, die vielfach in der arbeitsfreien Zeit zu absolvieren ist. In solchen Fällen handelt es sich um eine Grenzverschiebung der betrieblichen Eigendynamik zu Lasten von privaten Belangen wie Familie, Freundeskreis oder Sportverein.

Abbildung 12



- **Die Konstellation Menübetrieb:** Auch wie sich die Grenzen der Handlungsfelder mit Folgelasten für das Sozialsystem Betrieb verschieben, kann anhand der Beispiele aus den 40 untersuchten Betrieben illustriert werden. Dabei können zwei Varianten des Typs „Menübetrieb“ unterschieden werden. Zum einen geht es um das „gut Gemeinte und Gemachte“: Hier wird von den Betrieben gefordert, dass sie wegen der aufgaben- und wettbewerbsbedingt flexiblen Arbeitszeitanforderungen (Schichtarbeit) sowie der notwendigen beruflichen Mobilität (wechselnde Einsatzorte) und qualifikatorischen Flexibilität (Um- und Neulernen, Kreativität) unbedingt dafür sorgen müssen, dass Beschäftigte mit Familienaufgaben derartige Anforderungen ohne negativen Dauerstress bewältigen. Um dem gerecht zu werden, bieten größere mittelständische Unternehmen – teils in Kooperation mit anderen – Betriebskindergärten und betreute Spielzimmer an; kleinere Betriebe halten bei Bedarf beispielsweise Belegplätze und Eltern-Kind-Arbeitsplätze vor. Darüber hinaus versuchen immer mehr Betriebe, die Arbeitsanforderungen und -zeiten durch organisatorische und technische Veränderungen so zu gestalten, dass sie mit privaten – vor allem familiären – Belangen besser vereinbar sind.

Zugleich tauchen jedoch immer wieder auch Situationen auf, die für „das falsch Verstandene und Gemachte“ stehen: So glauben manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einzelne Betriebs- und Personalratsmitglieder, der Betrieb sei verpflichtet, für jede persönliche und familiäre Konstellation eine passende Lösung anzubieten. Bei einer solchen „Konsumhaltung“ handelt es sich um eine Entdifferenzierung im Sinne einer Vorwärtsgrenzverschiebung der familiären Eigendynamik, oftmals zu Lasten der kundenseitig geforderten betrieblichen Eigendynamik. Das kann sowohl für die schnelle Marktreife neuer Produkte als auch für kostensparende Abläufe und einen flexiblen Personaleinsatz gemäß der Kunden- oder Patientenwünsche nachteilig sein.

Die dargestellten Varianten der Entdifferenzierung erfordern bis dahin ungewohnte organisatorische und technische Maßnahmen seitens der Betriebe und der Beschäftigten. Können dies betrieblicherseits der Umgang mit Teilzeit, Eltern- oder Pflegezeit und Heimarbeit sein, so betrifft es in den Familien genaue und im Zeitverlauf wechselnde Absprachen zwischen Eheleuten mit unterschiedlichen Arbeitszeiten oder Lösungen wie zwei Kraftfahrzeuge bei Berufstätigkeit beider Elternteile. Ob sich dabei die betriebs- oder die familienspezifische Eigendynamik durchsetzt, hängt im Einzelfall von den jeweils Agierenden ab. Beispielfähig hierfür seien die „Vertrauens-

arbeitszeit“ ohne exakt vereinbarte zeitliche Begrenzung des individuellen Arbeitseinsatzes oder Home-Work ohne vorherige Prüfung der Eignung des Privathaushalts für berufliche Arbeiten genannt.

Praxistipp:

Wie die Betriebsfallstudien zeigen, ist in den Jahren von 2006/2007 bis heute in vielen Betrieben die Sensibilität der Betriebs- und Personalräte und auch der Personalfachleute für Grenzverlagerungen zu Lasten der Beschäftigten gestiegen. Gleichmaßen sind die Leitungskräfte heute sensibler für überzogene „Menü-Ansprüche“. Prüfen Sie so neutral wie möglich, zu welcher Seite das Pendel in Ihrem Betrieb ausschlägt.

Familie und Betrieb – zwei in der Praxis variierende Konstellationen von Merkmalen und Anforderungen

Aufgrund der in den letzten Jahren gesammelten Erfahrungen ist sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite die Einsicht gewachsen, dass es bei den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf darum geht, die Chancen und Risiken einer zu starken Grenzziehung zwischen den Handlungsfeldern sowie einer zu unscharfen Entgrenzung stets neu abzuwägen.

Praxistipp:

Bei diesem Prozess des Austarierens und Balancierens hat sich gezeigt, dass punktuelle Einzelmaßnahmen allein nicht ausreichen. Vielmehr benötigen Sie ein betriebliches Reservoir an Lösungskonstellationen für familiäre Probleme, die im Ablauf der Lebensphasen wechseln, sowie für betriebliche Probleme, die gemäß der sich verändernden Marktanforderungen variieren.

Zu den organisatorischen Maßnahmen auf Seiten der Betriebe gehört dabei – vor sechs Jahren genauso wie heute – vor allem das veränderte Zuschneiden der Arbeitsstellen und betrieblichen Prozesse mit den zugehörigen Arbeitszeiten. Bei kleineren und mittleren Unternehmen fehlen eigene Stabsstellen für Personal- und Organisationsentwicklung, die derartige Veränderungen planen und schaffen können. Dennoch müssen auch sie sich der Herausforderung stellen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, die durch Familienaufgaben zu einer zeitlichen Eigendynamik gezwungen sind.

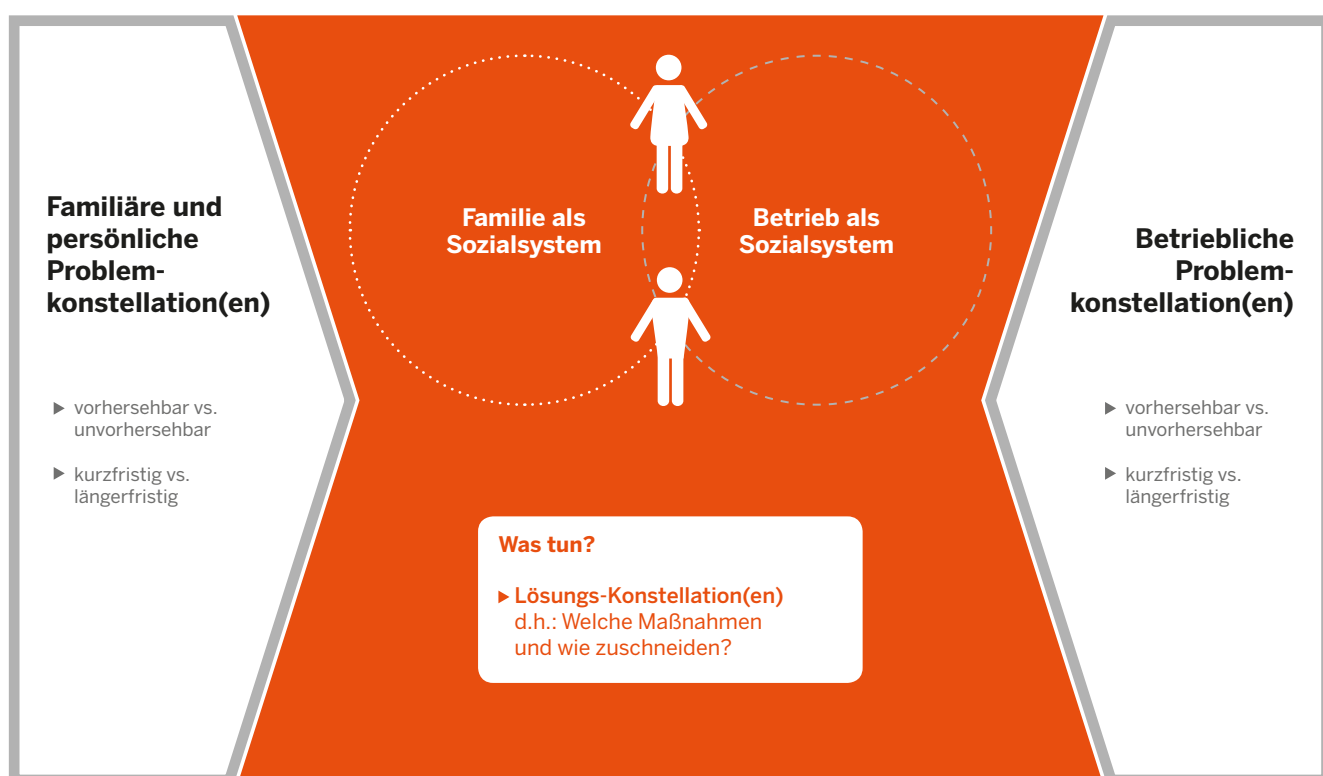
Bereits 2006/2007 und 2008/2009 herrschte in den meisten der befragten 40 Betriebe die Meinung vor, kurzfristig müsse nicht nur die Sensibilität für derartige Fragestellungen, sondern auch das Geschick der Führungskräfte und Personalfachleute zunehmen. Dies gelte in zweifacher Hinsicht:

- Zum einen werde es zunehmend dringlicher, unterschiedliche Lösungsoptionen – von phasenweiser Heimarbeit über abgestufte Arbeitszeitvolumina bis hin zu flexiblen Einsatzzeiten – bereitzuhalten, um für die unterschiedlichen Familienkonstellationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerüstet zu sein.
- Zum anderen werde man nicht darum herum kommen, verstärkt das Geschick einzüben, die jeweils am besten geeigneten betrieblichen Lösungsoptionen zu nutzen und auf die jeweilige familiäre Situation der Mitarbeitenden abzustimmen.

Umgekehrt war den meisten Praktikerinnen und Praktikern bereits damals klar, dass es durch den Wettbewerbsdruck bedingte Grenzen des Umfangs entsprechender Lösungen sowie des betrieblichen Entgegenkommens gibt. Diese auszuloten, stellte sowohl für die Führungskräfte als auch für die Beschäftigten und – sofern betrieblich vorhanden – die Betriebs- und Personalräte eine ständige Herausforderung dar.

Abbildung 13

Lösungen zur Vereinbarkeit finden:
Problemkonstellation und Gestaltungsparameter



Praxistipp:

Aus den Gesprächsrunden der letzten Jahre hat sich das in einigen Betrieben bereits praktizierte Denken und Handeln in Konstellationen entwickelt. Was sich dahinter verbirgt, zeigt Ihnen Abbildung 13. Nach deren Muster lassen sich am Flipchart oder an einer Tafel auch in Ihrem Betrieb die jeweils wichtigen familiären und betrieblichen Herausforderungen auflisten sowie durch die für beide Seiten infrage kommenden Lösungsansätze ergänzen.

Als nützlich erwiesen hat sich dabei die Einsicht, dass weder die betrieblichen noch die familiären Konstellationen über einen Kamm geschoren werden können. Vielmehr sind hinsichtlich beider Konstellationen verschiedene Einflussfaktoren zu beachten:

- **Die familiären Konstellationen:**

Hier steht vor allem die Frage im Mittelpunkt, ob die an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gestellten familiären Anforderungen vorhersehbar oder unvorhersehbar sind und wie lange sie voraussichtlich dauern werden. Geht es dabei primär um Erziehungs- und Betreuungsaufgaben gegenüber dem Nachwuchs, oder aber um Pflege- und Sorgeaufgaben für ältere Angehörige – oder um beides? Leben alle Beteiligten in einem oder verteilt auf verschiedene Haushalte? Das ist beispielsweise für Aufgaben wie Wohnungsreinigung oder Essensversorgung relevant. Werden die Aufgaben von einem Paar arbeitsteilig wahrgenommen, oder aber von einer oder einem Alleinerziehenden oder einer oder einem Alleinpflegenden?

- **Die betrieblichen Konstellationen:**

Wie bei den familiären Konstellationen spielt auch hier der Zeitfaktor eine große Rolle. Daher stellt sich ebenfalls die Frage nach der Vorhersehbarkeit und Dauer der an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gestellten betrieblichen Anforderungen. Die Antwort muss je nach Kundenanforderungen und Aufgabenstellung unterschiedlich bewertet werden. Sind die Arbeitstätigkeiten einer Stelle stark verkettet und zeitlich genau getaktet, oder aber nur locker miteinander verbunden und mit flexibel einsetzbaren Zeitpuffern versehen? Ist die betreffende Arbeitsstelle mit anderen Arbeitsstellen verflochten oder handelt es sich eher um einen Einzelarbeitsplatz? Geht es um personale Dienstleistungen, bei denen Kunden

oder Patienten sehr sensibel auf unvorhersehbar wechselnde Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner reagieren könnten? Oder um technische oder kaufmännisch-administrative Aufgaben, bei denen es sich bei guter Absprache und Arbeitsorganisation nicht nachteilig auswirkt, wenn die Arbeiten von wechselnden Personen erledigt werden?

Praxistipp:

Gerade bei solch kniffligen Fragen, deren Beantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Kommunikation und die Vorlage von für beide Seiten tragfähigen Lösungen verlangt, hilft der Rückgriff auf anschauliche Bilder, die sich situationsspezifisch variieren lassen. Dabei lässt sich die Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen durch eine Verfeinerung von Abbildung 13 erleichtern. Ergänzen Sie das Schaubild einfach durch konkrete Merkmale der einzelnen Konstellationen. So schaffen Sie ein besseres und vor allem gemeinsames (!) Gespür für die zu erarbeitenden Lösungswege.

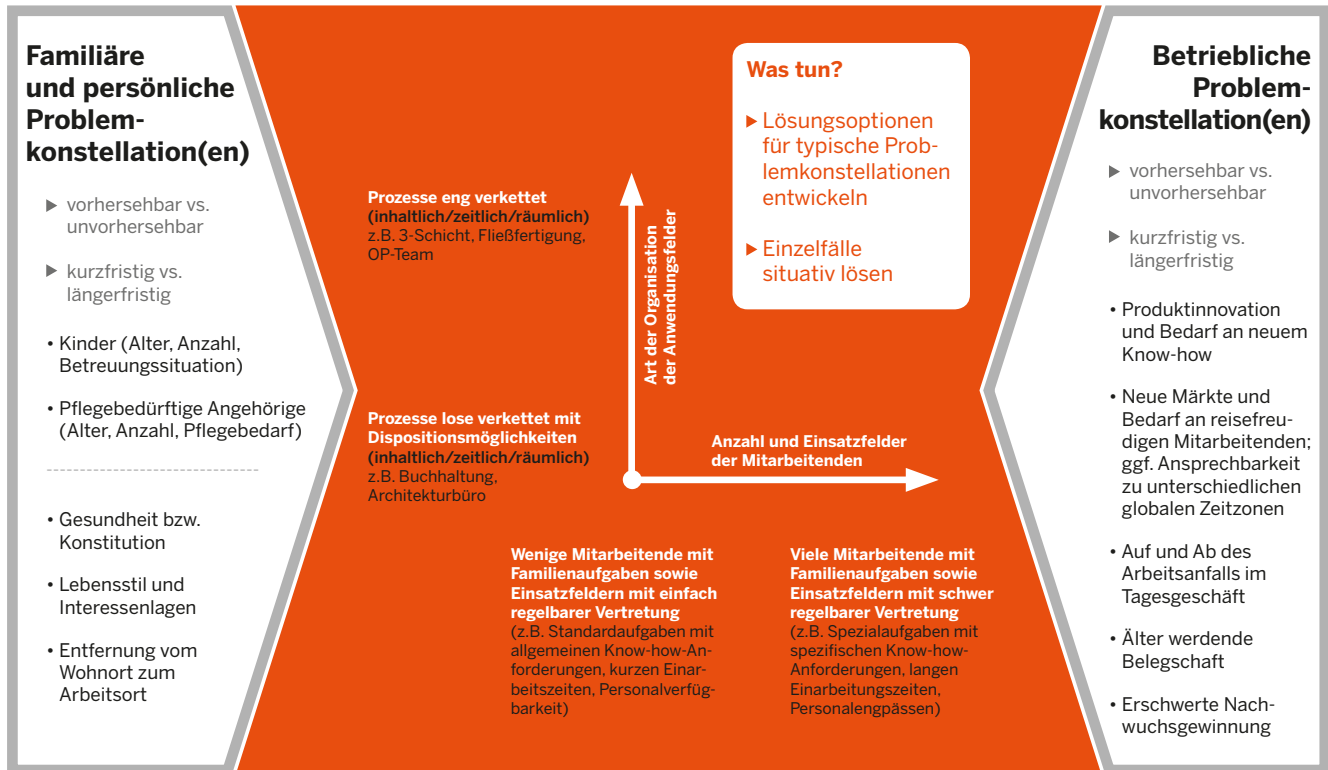
Dass diese Vorgehensweise Einiges an Geduld und Anstrengung erfordert, wird nachvollziehbar, wenn man sich in Abbildung 14 hineindenkt. Sie stellt das gedankliche Grundmuster dar, mit dessen Hilfe sich zunächst schrittweise die problembedingten Herausforderungen ermitteln und auflisten lassen (linke und rechte Seite). Anschließend können im mittleren Feld mögliche Problemlösungen mit Blick auf die Beschaffenheit und Organisation der betrieblichen Anwendungsfelder und der betroffenen Berufstätigen vorsortiert werden. Nun ist eine gute Basis geschaffen, um die bestmögliche Lösung für den jeweiligen Betrieb auszuwählen (siehe Fallbeispiele auf den Seiten 29 ff.)

Praxistipp:

Wenn alle Beteiligten das Denken und Handeln in Konstellationen eingeübt haben, kann auf die Schaubilder verzichtet werden. Dann brauchen Sie bildhafte Darstellungen meist nur, um neuen Führungskräften und Mitarbeitenden klar zu machen, worauf es ankommt: familiäre und betriebliche Anforderungen so aufeinander abzustimmen, dass alle Beteiligten damit leben können, ohne sich „zu zerreißen“ oder „zerrissen“ zu werden.

Abbildung 14

Passgerechte Lösungen zur Vereinbarkeit finden:
beiderseitige Problemkonstellationen beachten





4. Unternehmen Vereinbarkeit: Zehn Praxisbeispiele aus kleinen und mittleren Betrieben

Überblick über die Projektschritte und die Aktivitäten der mitwirkenden Betriebe von 2006/2007 bis heute

Bereits bei der Betriebsuntersuchung in den Jahren 2006/2007 wurden die Leitfragen zur Datenerhebung aus dem Blickwinkel der Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Unternehmen formuliert. Dabei gingen die Inhalte auf die jeweils geführten Vorgespräche zurück. Im Einzelnen betrafen sie folgende Fragen:

- Was tun kleine und mittlere Unternehmen konkret, um bei den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen – gerade dann, wenn es Personalengpässe zu überwinden gilt?
- Welche Erfolge hinsichtlich des Aufbaus und der Sicherung wettbewerbsfähiger Personalstrukturen sind durch eine stärkere Familienorientierung erreichbar?
- Wie kann das Thema mit „einfachem Denk- und Handwerkszeug“ erfolgversprechend in den Unternehmen „angepackt“ und nachhaltig in deren Alltag verankert werden?

Für die aktuelle Broschüre wurde aus den 23 ostwestfälischen Klein- und Mittelbetrieben des Startprojekts eine Vorauswahl von insgesamt zehn Unternehmen getroffen. Diese erfolgte anhand von Kriterien wie Größe, Branche, Mitarbeiterstruktur und Erfahrungshorizont zum Thema Vereinbarkeit. Ziel war es, einen stimmigen Mix unterschiedlicher Betriebe zu erreichen, um auf dieser Basis prüfen und beurteilen zu können, inwieweit und mit welchen Akzenten das Thema Vereinbarkeit angegangen wird – jeweils bezogen auf die Größe, Branchenzugehörigkeit und Sozialstruktur der Betriebe. Zugleich ging es dabei auch um die Frage, welche Schub- und Bremskräfte angesichts unterschiedlicher betrieblicher und familiärer Konstellationen im Prozess der Einführung, Umsetzung und Anwendung familienbezogener Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmen zur Wirkung kommen.

Alle zehn vorausgewählten Betriebe waren bereit, an der Erhebung mitzuwirken und ihre diesbezüglichen Erfahrungen weiterzugeben. So konnte die angestrebte gute Mischung aus Branchen und Betriebsgrößen erreicht werden. Abbildung 15 bietet eine Übersicht über die mitwirkenden Klein- und Mittelbetriebe. Dabei handelt es je zur Hälfte um Betriebe mit bis zu 250 Beschäftigten und solche mit mehr als 250 Beschäftigten.

Abbildung 15

Betriebsgrößen- klassifizierungen	Betrieb:	Branche:	MA*-Anzahl:	Personalstruktur:
Kleinere Betriebe bis 250 MA	Dachdeckerei Benteler	Handwerksbetrieb	7 MA	Einsatz qualifizierter Fachspezialisten (Gesellen), eine Mitarbeiterin für kfm. Arbeiten
	Markus Temming GmbH	Brillenmanufaktur	68 MA	Hoher Frauenanteil mit recht jungem Belegschaftsalter mit aufgabenbezogen unterschiedlichen Qualifikationsstrukturen
	Pape Architekten	Dienstleistung / Architekturbüro	17 MA	Anteil von 50:50 von Frauen und Männern sowie Einsatz überwiegend Hochqualifizierter sowie qualifizierter Fachspezialisten
	BOBE Spedition GmbH	Dienstleister im Speditionsgewerbe	80 MA	Ausschließlich Männer bei den Fahrern und in der Logistik; hoher Frauenanteil in der Verwaltung mit aufgabenbezogen unterschiedlichen Qualifikationsstrukturen
	eltromat GmbH	Zulieferer für die Druckindustrie	170 MA in NRW; weltweit 200 MA	Hoher Männeranteil, nahezu 100% Fachkräfte und Hochqualifizierte
Größere Betriebe ab 250 MA	Sollich KG	Sondermaschinenbau	350 MA	Hoher Männeranteil, nahezu 100% Fachkräfte
	Hettich FurnTech GmbH & CO. KG	Betreuung des Handels und des Handwerks bezogen auf Möbelzubehör	450 MA (Standortbetrieb einer Unternehmensgruppe)	2/3 Männer und 1/3 Frauen mit jeweils aufgabenbezogen unterschiedlichen Qualifikationsstrukturen
	Kreisverwaltung Herford	Dienstleistung / Verwaltung	800 MA	Anteil von 50:50 von Frauen und Männern mit aufgabenbezogen unterschiedlichen Qualifikationsstrukturen
	Klinikum Herford	Akutklinik	1.800 MA	Hoher Frauenanteil sowie viele hochqualifizierte Fachkräfte im Pflegebereich und im medizinischen Bereich
	Lenze	Zulieferer für den Maschinenbau	Standortbetriebe in NRW von ca. 50 bis 650 MA; weltweit rd. 3.000 MA	Anteil von 50:50 von Frauen und Männern mit hohem Anteil an Fachkräften und Hochqualifizierten
* MA = Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen				

Die Datenerhebung wurde von November 2012 bis Februar 2013 durchgeführt. In allen Betrieben wurden die Sichtweisen und Erfahrungen folgender Adressatengruppen in Form von teilstandardisierten Einzel- und Gruppengesprächen sowie Workshops einbezogen⁸:

- oberste Leitungsebene (in der Regel Inhaberinnen oder Inhaber bzw. Geschäftsführende, bei größeren Betrieben einschließlich der Projektleitung für Vereinbarkeitsthemen bzw. der Personalleitung);
- Leitungskräfte der nachgeordneten Ebenen (je nach Situation des Betriebs);
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, überwiegend mit Familienaufgaben (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen), aber auch einzelne Beschäftigte ohne besondere familiäre Verpflichtungen;
- Betriebsrat und/oder Personalrat (bei den mittleren und größeren Unternehmen)
- ergänzend in zwei größeren Betrieben: ebenenübergreifende Gesprächsrunden mit Leitungs- und Fachkräften aus dem Personalbereich.

Während der Einzel- und Gruppengespräche wurde in mehreren Betrieben die Frage gestellt, ob ergänzend auch eine anonymisierte Befragung durchgeführt werden könne, um sicher zu sein, dass auch kritische Aussagen „ungefiltert“ berücksichtigt werden. Dies wurde im Sinne eines „ungeschminkten Bildes“ realisiert, wobei die zentralen Ergebnisse in diese Broschüre eingeflossen sind.

In den Gesprächen wurden schwerpunktmäßig folgende Themen behandelt:

- Was hat sich von 2006/2007 bis heute bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen getan?
- Welche typischen Problemkonstellationen hinsichtlich der Abstimmung von beruflichen Anforderungen und Familienaufgaben gibt es auf Seiten der Betriebe und welche auf Seiten der Mitarbeitenden?
- Welche dieser Problemkonstellationen können gut gelöst werden – zum Beispiel durch organisatorische Veränderungen beim Zuschnitt der Arbeitsstellen und Prozesse, welche nur schwer oder gar nicht?
- Wie wichtig wird das Thema Vereinbarkeit im Zusammenhang mit der Gewinnung und Bindung von Fachkräften eingeschätzt?

An dieser Stelle muss kurz auf eine Themenlücke der Broschüre hingewiesen werden, die in mehreren Betrieben bemängelt beziehungsweise bedauert wurde: Es ist leider nicht möglich, die familiären Konstellationen, die das Verhalten und die Einstellungen der Betriebsangehörigen beeinflussen, so konkret zu erfassen und zu beschreiben wie die betrieblichen Konstellationen. Somit bleiben diesbezügliche Hinweise bruchstückhaft, sie liefern aber dennoch Anhaltspunkte für notwendige zukünftige Ergänzungen. So könnten sie zu einem späteren Zeitpunkt beispielsweise in einen Maßnahme-Katalog einfließen, der aufzeigt, wie sich familiäre und betriebliche Konstellationen noch besser aufeinander abstimmen lassen. Als exemplarischer Beitrag in diesem Sinne sind auch die folgenden Praxisbeispiele aus den zehn Betrieben zu sehen.

⁸ Ergänzend wurden die Betriebsmaterialien aus den Jahren 2006/2007 zu den wirtschaftlichen und personalstrukturellen Rahmenbedingungen der Vereinbarkeitsmaßnahmen herangezogen (z.B. zur Umsatz- und Ertragsentwicklung, zur Vergütung etc.). Dadurch lassen sich objektive Rückschlüsse auf verlaufsbezogene Veränderungen ziehen.

A. Die kleineren Betriebe bis 250 Mitarbeitende: Kernaussagen aus den Betrieben

„Junge Väter, die ein paar Monate Elternzeit nehmen: vor sechs Jahren noch undenkbar - mittlerweile in allen Bereichen der Regelfall.“

Personalleiterin

„Heute Nachmittag gehe ich mit meinem Sohn zum Fußball. Dank des familienfreundlichen Klimas kann ich hierüber im Betrieb genauso offen sprechen wie über Kundentermine.“

Führungskraft

5-jährige Tochter einer Mitarbeiterin, die ihr Kind aufgrund eines kurzfristigen Betreuungsengpasses mit an den Arbeitsplatz genommen hat

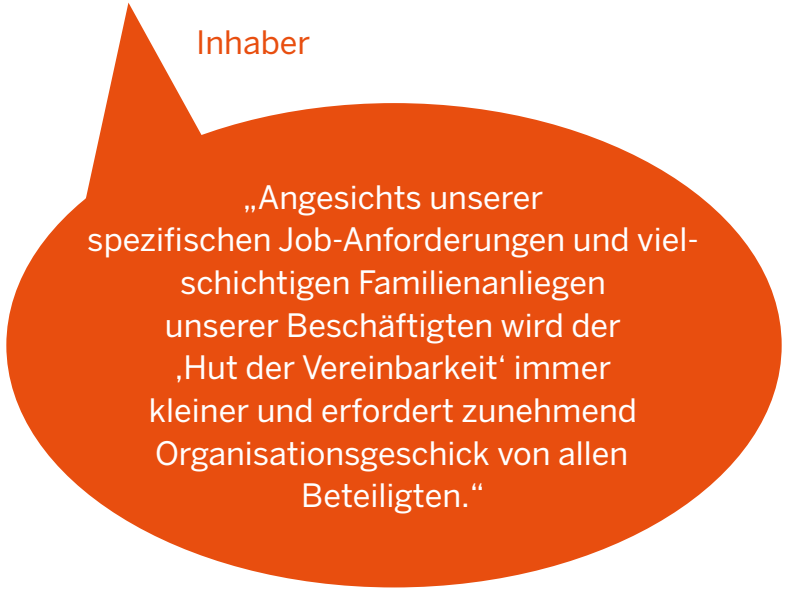
„Mama, darf ich morgen wieder mit dir zur Arbeit gehen?“



„Wie familienorientiert ein Betrieb ist, zeigt sich im täglichen Miteinander.“

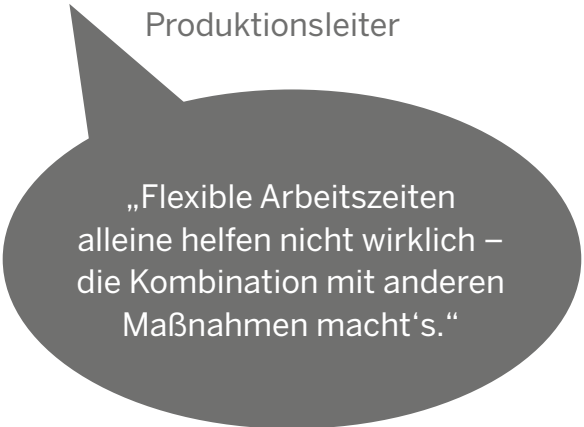
Mitarbeiter

Inhaber



„Angesichts unserer spezifischen Job-Anforderungen und vielschichtigen Familienanliegen unserer Beschäftigten wird der ‚Hut der Vereinbarkeit‘ immer kleiner und erfordert zunehmend Organisationsgeschick von allen Beteiligten.“

Produktionsleiter



„Flexible Arbeitszeiten alleine helfen nicht wirklich – die Kombination mit anderen Maßnahmen macht's.“



Auch ein Männerbetrieb kann Familienorientierung bieten

Die Dachdeckerei Benteler ist ein Handwerksbetrieb, der sich auf die Beratung, Planung und Umsetzung von Handwerksarbeiten rund um Dächer und Fassaden spezialisiert hat – zum Beispiel auf Steildacharbeiten, Wärmedämmung oder Photovoltaik-Arbeiten. Der Betrieb hat sechs Beschäftigte mit qualifizierter Handwerkerausbildung und eine Mitarbeiterin, die sich um den kaufmännischen Bereich kümmert.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Die Vielzahl an witterungsabhängigen Tätigkeiten führt zu hohen saisonalen Schwankungen bezüglich des Arbeitsvolumens – zum Beispiel eine Hochphase im Sommer und „Aufräum-/Reparaturarbeiten“ nach schweren Herbststürmen. Zugleich lässt sich der Arbeitsanfall generell schlecht planen.
- Ein wichtiger Serviceaspekt für Kunden und Lieferanten sind verlässliche Ansprechzeiten. Das gilt vor allem auch in „Notfällen“.
- Der spürbare Fachkräftemangel in der Branche führt teilweise bereits zur Ablehnung von Anfragen und zur Terminverschiebungen von Aufträgen.
- Der Wiedereinstieg der mitarbeitenden Ehefrau in ihren „alten“ Job machte es erforderlich, die dadurch frei werdende kaufmännische Stelle neu zu besetzen.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Die Situation des Inhabers

Aufgrund der räumlichen Vernetzung von Arbeits- und Wohnort fällt eine klare Trennung zwischen Berufs- und Familienleben in einem Handwerksbetrieb wie der Dachdeckerei Benteler eher schwer. So gehören beispielsweise betriebliche Anrufe am Abend und die Bereitschaft, „mal schnell noch etwas zu erledigen“, zum Alltag des Firmeninhabers. Vor diesem Hintergrund ist es eine große Herausforderung, verlässliche Zeiten für die Familie sicherzustellen. Hinzu kam, dass die Ehefrau des Inhabers sich entschlossen hatte, ihren „alten“ Beruf als Sozialarbeiterin wieder aufzunehmen. Somit fiel sie als Arbeitskraft im kaufmännischen Bereich aus, zugleich musste der Firmeninhaber zusätzliche Familienaufgaben übernehmen, während seine Frau berufsbedingt nicht zu Hause sein konnte.

Um die dargestellten Probleme zu lösen, wurde zum einen ein Anrufbeantworter eingerichtet, mit dessen Hilfe mögliche „Störungen“ während der Familienzeit reduziert werden konnten. Das Kunden-Notfalltelefon blieb davon unberührt. Zum anderen entstanden durch die Neueinstellung einer kaufmännischen Angestellten und eines weiteren Mitarbeiters sowie die Delegation von Aufgaben an die Beschäftigten zusätzliche Freiräume für den Inhaber. In diesem Kontext wurden Aufgaben wie die Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit in den Morgen- und Mittagsstunden sowie die Erstellung von Standardangeboten und -rechnungen auf die kaufmännische Angestellte übertragen. Betriebliche Organisationsthemen wurden von anderen Mitarbeitern übernommen.

Für den Inhaber resultierten daraus mehr planbare Zeit für die Familie (zum Beispiel für das gemeinsame Abendessen) sowie mehr Freiräume für die Übernahme familiärer Aufgaben (zum Beispiel das Abholen der Kinder von der Schule). Zugleich wurde der Wiedereinstieg der Ehefrau in den alten Beruf vereinfacht. Darüber hinaus konnten betrieblicherseits neue Freiräume geschaffen werden. Die Delegation von Aufgaben an die Beschäftigten führte dazu, dass deren Stellen entsprechend angereichert wurden.

Die Situation der Beschäftigten im Kernarbeitsfeld

Betrachtet man die Situation der Beschäftigten, so sind bei den männlichen Mitarbeitern aufgrund des eher traditionellen Rollenverständnisses kaum Anwendungsfälle bezogen auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie feststellbar. Die familiären Hauptaufgaben werden überwiegend durch die Partnerinnen wahrgenommen, in besonderen Fällen übernehmen jedoch auch die Männer Familienaufgaben.

Ein Beispiel ist Justus Müller*. Der Dachdecker musste aufgrund einer beruflichen Reise seiner Partnerin eine Woche lang bereits mittags nach Hause, um die Kinderbetreuung ab dem frühen Nachmittag (nach der Regelbetreuung) übernehmen zu können. Realisiert werden konnte die Lösung unter anderem durch die Einführung eines elektronischen Wochen-/Monats-Arbeitsplans. Dieser sorgt für mehr Transparenz hinsichtlich der zu erledigenden betrieblichen Arbeitsaufgaben sowie der familien- und/oder interessenorientierten Abwesenheitszeiten.

So konnten die durchzuführenden Tätigkeiten dank einer frühzeitigen Äußerung des familiären Anliegens und einer verbesserten Übersicht der Arbeitsaufgaben vorgezogen, teilweise zurückgestellt und teilweise anders verteilt werden. Im Ergebnis gab es keine betrieblichen Probleme bezüglich des „frühzeitigen Gehens“ von Herrn Müller. Zugleich wurde es ihm und seiner Partnerin möglich, auch in dieser Phase eine durchgängige Kinderbetreuung zu gewährleisten.

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext:

Auch das folgende Beispiel steht stellvertretend für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt: Maike Brunsch* wurde, um den Wegfall der Arbeitskraft der Ehefrau des Inhabers zu kompensieren und den Inhaber entsprechend zu entlasten, als Teilzeitmitarbeiterin im kaufmännischen Bereich eingestellt. Sie arbeitet montags bis donnerstags von 8 Uhr bis 14 Uhr, freitags von 8 Uhr bis 12 Uhr. Privat ist die neue Mitarbeiterin gleich zweifach familiär gefordert: zum einen unterstützt sie mit ihren drei Geschwistern abwechselnd ihre Eltern (die Mutter hatte einen schweren Bandscheibenvorfall, der Vater leidet im Anfangsstadium an Altersdemenz). Daneben kümmert sie sich gemeinsam mit ihrem Lebenspartner um vier, zum Teil noch betreuungsbedürftige Kinder.

Die mit Maike Brunsch vereinbarte Arbeitszeitregelung sorgt sowohl für verlässliche betriebliche Ansprechzeiten als auch für planbare Zeiträume, die der Übernahme familiärer Aufgaben dienen. Eine Lösung, die sowohl der Mitarbeiterin als auch dem Betrieb hilft. Dabei können familiäre „Notfälle“ in Bezug auf die Unterstützung der Eltern bzw. der Kinder in der Regel über die Familie von Maike Brunsch aufgefangen werden. Sollte dies einmal nicht möglich sein, kann die Mitarbeiterin sich unbürokratisch mit dem Betrieb abstimmen und früher nach Hause gehen.

Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Die Nutzung eines elektronischen Wochen-/Monatsplans sorgt für mehr Transparenz hinsichtlich der zu erledigenden Arbeitsaufgaben und der mitarbeiterseitig gewünschten „Abwesenheitszeiten“.
- Eine regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der betrieblichen Arbeitsabläufe ermöglicht eine noch vorausschauendere Arbeitsplanung als zuvor.

Flankierende Maßnahmen

- Durch den offenen Dialog des Inhabers mit seinen Beschäftigten gelingt es, trotz schwieriger Rahmenbedingungen familien- und interessenorientierte Bedürfnisse mit den betrieblichen Anliegen in Einklang zu bringen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können – bezogen auf den Arbeitsumfang – die Möglichkeit der Teilzeitarbeit nutzen.



Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Verlässliche Ansprechzeiten für Kunden und Lieferanten sichern die Beibehaltung einer hohen Servicequalität.
- Das große Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bis zum hin Kunden spürbar.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Der Betrieb profitiert von der Schaffung guter familienorientierter Rahmenbedingungen, die aufgrund der branchenbezogenen Arbeitsanforderungen zum Teil recht schwierig umzusetzen sind.
- Auf diese Art und Weise wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Pluspunkt bei der Gewinnung von Fachkräften.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Die Beschäftigten können sich jederzeit sicher sein, dass ihnen in Problemsituationen geholfen wird.
- Individuelle Lösungsoptionen für die Beschäftigten sorgen für eine höhere Zufriedenheit.
- Auch der Inhaber kann aufgrund der Regelungen mehr Zeit mit seiner Familie verbringen und zudem Familienaufgaben wahrnehmen.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Der Betrieb ist in der Lage, familien- oder interessenbedingte Anliegen der Mitarbeiter schnell zu berücksichtigen. Zudem ist auch für den Inhaber eine bessere Abgrenzung zwischen Beruf und Familie möglich.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

Der Inhaber ist davon überzeugt, dass Familienorientierung zunehmend auch in männerdominierten Branchen eine wichtige Rolle spielen wird. Deshalb will er zukünftig das Thema weiter voranbringen, um einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Fachkräften zu haben und zu halten.

Kontakt

Firma:

Dachdeckerei Benteler
Westerwieher Straße 321
33397 Rietberg

Ansprechpartner:

Hans-Peter Benteler
Telefon: 05244- 22 53
hans-peter.benteler@t-online.de

www.dachdeckerei-benteler.de



Markus Temming GmbH

Kombi-Maßnahmen im Kleinbetrieb: Gibt's nicht, gibt's nicht

Die Markus Temming GmbH hat sich auf die Entwicklung und Montage sowie den weltweiten Vertrieb kleiner Gebrauchsgüter für den Endverbraucher mit Designanspruch spezialisiert. Die Gütersloher Manufaktur fertigt auftragsbezogen Einzelstücke, wobei flache Hierarchien und hohe Qualitätsstandards Trumpf sind. Dabei konzentriert sich die Fertigungsstruktur vorwiegend auf Einzelarbeitsplätze, der Grad der zeitlichen und räumlichen Verkettung im Laufe der Arbeitsprozesse ist gering. Folglich ist ein Zeitverzug zwischen vor- und nachgelagerten Tätigkeiten möglich. Zudem kommen überwiegend kleine, transportable Werkzeuge zum Einsatz, was zu einer hohen Flexibilität im Unternehmen beiträgt. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Regel – je nach Position – zwischen drei Wochen und sechs Monaten lang eingearbeitet. In den letzten Jahren ist die Markus Temming GmbH stark expandiert, so konnte die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 2007 bis heute verdoppelt werden. Sie liegt aktuell bei 68 Beschäftigten, wobei der Anteil der (meist jüngeren) Frauen mit rund 80 Prozent sehr hoch ist.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- **Wettbewerb der Arbeitskräfte:** In der Region gibt es einen starken Wettbewerb um Arbeitskräfte. Da dieser von regionalen Großkonzernen dominiert wird, existiert in vielen Bereichen bereits ein spürbarer Arbeitskräftemangel.
- **Wachstum und Kapazitäten:** Im Kernarbeitsbereich gilt es aufgrund der dynamischen Unternehmensentwicklung, einen kontinuierlich steigenden Kapazitätsbedarf zu bewältigen und dabei die hohen Qualitätsstandards des Unternehmens zu gewährleisten. Dies ist mit saisonal schwankenden Arbeitsumfängen verbunden. In den übrigen Bereichen liegt die Herausforderung vor allem in der Sicherung regelmäßiger Ansprechzeiten (9 bis 17.30 Uhr) für interne und externe Kunden sowie Lieferanten.
- **Frauen in der Familienphase:** Aufgrund des hohen Frauenanteils und des eher niedrigen Durchschnittsalters der Belegschaft befinden sich viele Mitarbeiterinnen vor oder in der Familienphase. Dabei gibt es sehr unterschiedliche Familienkonstellationen, von alleinerziehend bis zur Mehr-Generationen-Familie.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

Die Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind bei der Markus Temming GmbH sowohl in zeitlicher als auch in finanzieller Hinsicht sehr heterogen. Das erklärt sich durch die Struktur der Beschäftigten, leben die Mitarbeiterinnen mit Kindern unterschiedlichen Alters doch in stark variierenden Familien- und Haushaltsformen – von der arbeitsteiligen Erziehung der Kinder in der Familie bis zur alleinerziehenden Alleinverdienerin. Somit ist auch hinsichtlich der Lösungsoptionen Flexibilität gefragt: als sinnvoll hat sich eine Kombination des Wahl-Arbeitszeit-Volumens (z. B. 18, 24 oder 32 Std./Woche) und der Wahl-Arbeitszeit-Lage (z.B. vor- oder nachmittags) erwiesen, bedarfsweise ergänzt um die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten. Je nach Situation werden die jeweiligen (Kombi-)Regelungen individuell zugeschnitten.

Ein Beispiel ist Silke Klasing*. Die alleinerziehende Mutter von zwei Kindern (12 und 15 Jahre alt) arbeitet in der Produktion und verteilt ihre Arbeitszeit auf drei Homework- und zwei Vor-Ort-Tage. Dies hat sich für sie als bestmögliche Variante erwiesen, um sowohl mehr Zeit mit den Kindern zu verbringen als auch das Familieneinkommen zu sichern. Interessant in diesem Kontext: Durch die Regelung konnte Frau Klasing ihr Arbeitszeitvolumen von 18 auf 22,5 Std./Woche erhöhen.

Ergänzend genutzte Optionen

Ergänzend ist es sowohl in der Produktion als auch in den übrigen Bereichen möglich, das Kind mit an den Arbeitsplatz zu bringen, beispielsweise um die Kinderbetreuung in Ferienzeiten zu überbrücken oder beim kurzfristigen Ausfall einer Betreuungsperson. Ein Beispiel hierfür ist Anja Thiemann*, die in der Qualitätssicherung der Manufaktur arbeitet. Sie bringt ihre 10-jährige Tochter während der Sommerferien vormittags einige Tage lang mit in die Firma. Da in der Familie Thiemann beide Eltern berufstätig sind, kann mit Hilfe der Maßnahme eine Betreuung während der Ferienzeit durchgängig gewährleistet werden.

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Als Beispiel für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt steht Karin Littmann*, in deren Fall die Vereinbarkeit nur sehr schwierig zu realisieren ist.

Littmann ist eine Mitarbeiterin mit sehr hohen familiären Anforderungen und einer verantwortungsvollen betrieblichen Engpassaufgabe. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder (4 und 8 Jahre alt). Ihr Mann hat eine Vollzeitstelle, Eltern und Schwiegereltern wohnen weit entfernt. Zunächst arbeitete Littmann in einer Organisationseinheit mit hohen terminlichen Anforderungen. Ihr Arbeitszeitvolumen lag bei 27,5 Stunden pro Woche, verteilt auf 5 Tage, in denen sie jeweils von 8 bis 14 Uhr im Betrieb war. In dieser Zeit nutzte sie für beide Kinder die örtliche Kinderbetreuung.

Problematisch wurde die Situation jedoch, als der älteste Sohn chronisch erkrankte. Dies erforderte täglich eine stundenweise medizinische Versorgung durch die Mutter – die familiäre Situation war mit den beruflichen Anforderungen nicht mehr vereinbar. Um hier eine Lösung herbeizuführen, wurde Karin Littmann ein Stellenwechsel auf eine Stelle mit geringerem Termindruck angeboten. Dieser war für sie die einzige Möglichkeit, Beruf und Familie wieder unter einen Hut zu bekommen, was ihr mittlerweile wieder gut gelungen ist.

Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

– bezogen auf durchgängig und regelmäßig bestehende familiäre Anforderungen:

individueller ‚Zusammenbau‘ von Lösungsmaßnahmen je nach familiären und betrieblichen Belangen. Die Maßnahmen bestehen aus mehreren Bausteinen: variables Arbeitszeit-Volumen, flexible Arbeitszeit-Lage und Arbeit zu Hause; in den übrigen Bereichen individuelle Regelungen unter Berücksichtigung der definierten Ansprechzeiten

– bezogen auf kurz- und mittelfristig schwankende familiäre Anforderungen:

Möglichkeit, Kind mit an den Arbeitsplatz zu nehmen

– bezogen auf darüber hinausgehende besondere Anforderungen:

Individualregelungen mit verändertem Aufgabenzuschnitt.

Flankierende Maßnahmen

- Experimentierfreude‘ des Führungstrios sowie auf ein Mindestmaß begrenzte formalistische Regelungen im Betrieb; dadurch schnelle und unbürokratische Umsetzung von Maßnahmen je nach betrieblichem und familiärem Bedarf
- gelebte Rücksichtnahme im Kollegenkreis gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familienaufgaben (z. B. bei der Urlaubsplanung und bei kurzfristig schwankendem Arbeitsanfall).

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Es fällt leichter, hohe und phasenweise schwankende Kapazitätsanforderungen zu bewältigen.
- Die Serviceorientierung im Betrieb ist hoch und für den Kunden spürbar.
- Die starke betriebliche Familienorientierung wird durch ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeitenden „belohnt“ (z. B. aktives Anbieten von „Mehrarbeit“ in betrieblichen Engpasssituationen).

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die hohe Arbeitszufriedenheit aufgrund der guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die starke Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Betrieb und die geringe Personalfuktuation sind Zeichen für die gelungene Mitarbeiterbindung.
- Familienbedingte Ausfallzeiten sind in der Regel gering, z. B. schnelle Rückkehr aus der Elternzeit (in der Regel nach spätestens einem Jahr).
- Die familienorientierten Rahmenbedingungen ziehen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber an (u. a. durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda der Mitarbeitenden), was sich in steigenden Bewerberzahlen zeigt.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- In nahezu allen Fällen ist eine gute Balance von Beruf und Familie in unterschiedlichen Lebensphasen gegeben – auch mit Blick auf das Familieneinkommen.
- Die Wahrnehmung familiärer Anliegen ist ohne schlechtes Gewissen möglich
- Nach der Geburt eines Kindes kann der Wiedereinstieg schnell und flexibel erfolgen.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

In der Regel wurden alle Maßnahmen unbürokratisch umgesetzt. In Fällen, in denen sich neue Maßnahmen nicht bewährten (z. B. Kinderspielecke) bestand die Möglichkeit zum schnellen Gegensteuern.

Welche Hindernisse gab es?

Individuallösungen in der Produktion machten anfangs ein höheres Maß an betrieblichem Organisationsaufwand erforderlich (z. B. bei der Arbeitsplanung). Eine in diesem Kontext häufig gestellte Frage lautete: Wer ist wann wie lange da? – Heute hat das Unternehmen die Situation gut im Griff.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Vor allem hinsichtlich bedarfsgerechter Lösungsangebote zur Kinderbetreuung ist das Unternehmen gut aufgestellt.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Die Erfahrungen aus Bewerbungsgesprächen und die hohe Mitarbeiterzufriedenheit bestärken den Betrieb, die Familienorientierung künftig auch nach außen stärker als Markenzeichen zu nutzen („Employer Branding“).
- Verbesserungspotenziale werden betrieblicherseits darin gesehen, stärker proaktiv mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen, um eventuelle Belastungsgrenzen frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können. Indem man der Gefahr einer Überlastung vorbeugt, sollen negativer Stress und damit verbundene Ausfallrisiken vermieden werden.



Kontakt

Firma:

Markus Temming GmbH
Isselhorster Straße 374
33334 Gütersloh

Ansprechpartnerin:

Bernadett Thomas
Telefon: 05241- 74 34 30
bernadett.thomas@markus-t.com

www.markus-t.com



Pape Architekten

Schwierig, aber machbar: Familiensinn im Projektgeschäft

Das Herforder Architekturbüro Pape ist ein sehr projektorientiertes und zudem stark wachsendes Unternehmen. Von 10 Beschäftigten im Jahr 2006 stieg die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis 2012 auf 17, meist handelt es sich um Ingenieure, Architekten oder andere hoch qualifizierte Spezialisten. Inhaltlich befasst sich Pape mit der Planung und Umsetzung von Bauprojekten. Das Spektrum reicht vom gewerblichen Großprojekt bis zum Wohnungsbau. Hauptarbeitsbereiche sind dabei die Entwurfs- und Ausführungsplanung sowie die Bauleitung mit den entsprechenden Zu- und Assistenz Tätigkeiten. Zudem übernimmt das Büro auch die Steuerung von Projekten. Dies bedingt einen engen Kontakt zu Kunden und ausführenden Unternehmen, egal ob kleiner Handwerksbetrieb oder Generalunternehmer. Die Laufzeit derartiger Projekte beträgt in der Regel ein bis drei Jahre – sie geht mit einem hohen Termindruck einher. Dabei ist der Arbeitsanfall je nach Phase und Struktur der Projekte großen Schwankungen unterworfen.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- **Tägliche Ansprechbarkeit:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für Kunden und Projektpartner täglich erreichbar sein – in der Regel bis 18 Uhr, je nach Kunden- und Projekterfordernissen auch länger.
- **Projektorientierung:** Es überwiegen langfristige Projekte mit durchgängig hohem Arbeitsanfall für den jeweiligen Prozessverantwortlichen.
- **Wettbewerb um Fachkräfte:** Insbesondere im Bereich Entwurfsplanung und Bauleitung ist der Wettbewerb um erfahrene Fachkräfte stark.
- **Vereinbarkeit bei Frauen und Männern:** Im Betrieb arbeiten sieben Frauen mit hoher Verantwortung in der Familie (in der Regel Kinderbetreuung, vereinzelt auch Unterstützung älterer Familienangehörige); zudem beschäftigt Pape vorwiegend Männer im jüngeren und mittleren Alter mit einem zunehmenden Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

Bezogen auf den Assistenzbereich veranschaulicht das Beispiel zweier Mitarbeiterinnen mit großer Verantwortung in der Familie sowie im Unternehmen (zum Beispiel Büro-Ansprechzeit von 8 bis 18 Uhr an fünf Tagen in der Woche) die besondere Problemstellung im Unternehmen. Die Lösung liegt hier im Job-Sharing. Das heißt: Die beiden Mitarbeiterinnen organisieren sich so, dass sie gemeinsam und nach eigenständiger Absprache für die Erledigung der mit ihrer Stelle verbundenen Aufgaben sorgen. In Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten und der Selbstorganisation hinsichtlich der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeiten konnte so eine hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten erreicht werden. In Eigenverantwortung und mit gutem Teamgeist bringen die beiden Mitarbeiterinnen Familie und Beruf gut unter einen Hut. Der Inhaber sieht besonders positiv, dass diese Regelung ein „Selbstläufer“ ist.

Ein anderes Beispiel, diesmal aus dem Kernarbeitsbereich, wo die meisten Mitarbeitenden sich ebenfalls stark mit ihrer Aufgabe und den damit verbundenen Dynamiken identifizieren. Zugleich nimmt jedoch die Möglichkeit individuell planbarer Zeitzonen für die Kinder – sei es, um am Abend gemeinsame Zeit zu verbringen, Mahlzeiten mit der ganzen Familie einzunehmen oder die Kinder ins Bett zu bringen – einen hohen Stellenwert ein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen Wert auf möglichst störungsfreie Wochenenden und Urlaubszeiten.

Erreicht wird dies durch ein flexibles Arbeitszeitenmodell und ein hohes Ausmaß gegenseitiger Unterstützung im Team, sowohl bei der Organisation der Arbeit als auch bei Kundenterminen. Beides wird – wenn möglich – auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmt. Das zeigt das Beispiel von Sven Neuer*, der als Bauleiter im Unternehmen arbeitet und einen einjährigen Sohn hat. Er kann in der Regel sicherstellen, dass er abends ab 18 Uhr „den Sohn übernimmt“ und seine Frau entlastet. Auch das Wochenende ist für die Familie reserviert. Für Neuer war diese Form der familienfreundlichen Unternehmenskultur ein wichtiger Grund, die Stelle im Betrieb anzunehmen. Mit der aktuellen Regelung ist er sehr zufrieden.

Ergänzend genutzte Optionen

Ergänzend nutzen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Gelegenheit, ihre Mittagspause zu verlängern oder teilweise von zu Hause aus zu arbeiten. Zwei Beispiele zeigen auch hier, wie dies in der Praxis funktioniert:

Im Fall von Anja Schuster* ist der Mann beruflich stark eingespannt. Aufgrund fehlender Ganztagsschulangebote war es der Mitarbeiterin in den letzten Jahren stets wichtig, mit ihrer 16-jährigen Tochter gemeinsam zu Mittag zu essen und Zeit für Gespräche zu haben. Eine Arbeit im Homeoffice war für sie keine Option, da Frau Schuster ein Problem in der Prioritätensetzung befürchtete. Gelöst werden konnte dieses, indem eine längere Mittagspause ein unbeschwertes Arbeiten ermöglicht – stets in dem Wissen, dass zu Hause „alles läuft“.

Die alleinerziehende Petra Marx*, die einen ebenfalls 16 Jahre alten Sohn hat, nutzt hingegen von Beginn an die Option, bei familiären Problemstellungen – zum Beispiel, wenn das Kind krank ist – zu Hause zu arbeiten. Für sie war dies ein wichtiger Beweggrund, den Job bei Pape anzunehmen. Mittlerweile nutzt sie das Homeoffice auch für Aufgabenstellungen, die zu Hause effizienter zu erledigen sind als im Büro – beispielsweise die Kostenkalkulation. Die Arbeit von zu Hause hat sich für Petra Marx auch als „ein Stück Freiheit“ erwiesen.

Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zu verlängerten Arbeitspausen; die übliche Kernarbeitszeit für Vollzeitkräfte dauert inklusive Pausen von 8.30 Uhr bis 17 Uhr – es besteht jedoch die Möglichkeit, in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen davon abzuweichen.
- Durch organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung von Stellvertretungen in Teilaufgaben können individuell zumindest teilweise Spielräume erhöht werden; die Gesamtverantwortung ist in diesen Jobs nicht teilbar.
- Grundsätzlich besteht das Angebot, Arbeit von zu Hause zu erledigen. Dieses wird bislang in den Kernbereichen vereinzelt genutzt; die Nutzung könnte jedoch noch verstärkt werden.
- Im Bereich Sekretariat/Assistenz werden die Aufgaben einer Stelle durch gemeinsame Verantwortung und eigenständige Absprachen zeitlich und inhaltlich-fachlich aufgeteilt (Job-Sharing).

Flankierende Maßnahmen

- Ein offener und lösungsorientierter Dialog schafft Wege, um trotz hoher und von den Beschäftigten akzeptierter Projekt- und Kundenanforderungen familiäre Wünsche und Zwänge berücksichtigen zu können. Bei den Lösungen geht es um tragfähige Kompromisse nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“.
- Durch die vom Inhaber und den Mitarbeitenden geprägte Unternehmenskultur der gegenseitigen Rücksichtnahme und Unterstützung entstehen insbesondere in den Kernbereichen Planung und Bauleitung individuelle Freiräume. Dies ist im Projektgeschäft oftmals die einzige Chance für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Das gute Miteinander in der Projektarbeit und das hohe Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bis zum hin Kunden spürbar.
- Im Resultat entstehen eine hohe Flexibilität in den Projekten und verlässliche Ansprechbarkeiten im Büro.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist hoch.
- Vereinbarkeit wird zu einem Pluspunkt für die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer „vereinbarkeitsschwierigen“ Branche.
- Zugleich ist Vereinbarkeit ein immer wichtiger werdender Grund für die Zusage von Bewerbern in Einstellungsverfahren.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Trotz turbulenter Projektphasen können individuell zugeschnittene Lösungsoptionen gewählt werden.
- Die Einhaltung von Zeitzonen für die Familie (freie Wochenenden und planbare Zeitzonen am Tag) ist in der Regel möglich.
- Auf Familienwünsche wird auch dann Rücksicht genommen, wenn es eigentlich „schon genug arbeitsbezogene Alltagsprobleme gibt“.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

Parallel zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten konnten Arbeitsorganisation und Dokumentation mit Blick auf saubere Übergaben und Stellvertretungen in Teilaufgaben kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dies ermöglicht „Zeit-Spielräume“ für die Mitarbeitenden in den jeweiligen Arbeitsteams.

Welche Hindernisse gab es?

Das größte Hindernis besteht darin, dass im Alltagsgeschäft häufig die Zeit fehlt, um bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit zu prüfen und auf den Weg zu bringen – zum Beispiel eine stärkere Nutzung der Arbeit von zu Hause oder ein anderes Procedere bei der Terminplanung mit Kunden und Projektpartnern.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Der Betrieb verfügt über gut funktionierende Lösungsoptionen, um gleichermaßen eine lange Büro-Ansprechbarkeit und Zeit für die Familie zu gewährleisten.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Es ist beabsichtigt, noch bessere Möglichkeiten zur Entlastung der Beschäftigten zwischen Projekten und Projektphasen zu schaffen (z. B. Freizeitausgleich für Überstunden). Dies gilt insbesondere mit Blick auf die lang andauernden intensiven mentalen Arbeitsbelastungen in den Projekten.
- Die Umsetzung weiterer sinnvoller Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten, ist zu prüfen – sowohl mit Blick auf die Familie als auch mit Blick auf ein effizientes und kreatives Arbeiten der Beschäftigten.
- Die Familienorientierung lässt sich noch offensiver als bislang für die Gewinnung von Fachkräften nutzen. Hier gilt es, den Vorsprung gegenüber anderen Betrieben gezielt zu kommunizieren und so zu erhalten oder sogar auszubauen.

* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.



Kontakt

Firma:

Pape Architekten
Schillerstraße 9
32052 Herford

Ansprechpartner:

Joseph Pape
Telefon: 05221- 123 50
info@pape-architekten.de

www.pape-architekten.de



Bessere „Familienlogistik“ durch unbürokratische individuelle Maßnahmen

Die Bobe Spedition GmbH ist ein Logistikunternehmen, dessen inhaltliche Schwerpunkte in den Bereichen trimodale Containertransporte (Schiff, Bahn, Straße), Güternah- und Fernverkehr sowie Kontraktlogistik liegen. Dabei agiert das Unternehmen hauptsächlich als Dienstleister im Speditionsgewerbe. Die Hälfte der rund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in Verwaltung und Logistik tätig, die andere Hälfte als Fahrer. Kennzeichnend ist dabei, dass bei den Fahrern und in der Logistik (Disposition) ausschließlich Männer beschäftigt sind, die Verwaltung hingegen weist einen hohen Frauenanteil auf. Prinzipiell sind die Hierarchien im Unternehmen flach – unterhalb der Geschäftsführung gibt es eine nachgelagerte Leitungsebene.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Ein hoher Termindruck führt wiederholt dazu, dass Aufgaben nicht verschoben werden können und noch am selben Tag erledigt werden müssen.
- Die Disposition muss sicherstellen, dass die Fahrer an fünf Tagen in der Woche rund um die Uhr für Notfälle erreichbar sind.
- Der steigende Kosten- und Wettbewerbsdruck in der Branche geht mit immer höheren Arbeitsanforderungen einher.
- Zugleich ist der Fachkräftemangel bereits deutlich spürbar; im Betrieb tritt er bislang allerdings nur vereinzelt zu Tage.
- Im Bereich Verwaltung ist die Familienorientierung aufgrund des hohen Frauenanteils seit jeher ein Thema. Zunehmend wollen jedoch auch die Beschäftigten in den klassischen Männerbereichen mehr Familienaufgaben zu übernehmen.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

– in der Verwaltung, ohne direkten Fahrerkontakt:

Anja Tegeler*, Mitarbeiterin in der Buchhaltung, ist ein gutes Beispiel für eine typische familiäre Problemstellung im Bereich Verwaltung. Sie arbeitet zwar ohne direkten Fahrerkontakt, muss aber die zeitnahe Fakturierung der Aufträge sicherstellen und sich zugleich um ihre Familie (Ehemann und zwei Kinder im Alter von 12 und 17 Jahren) kümmern. Um ihr dies zu ermöglichen, wurde folgende Lösungsoption gewählt: Tegeler* arbeitet in Teilzeit am Vormittag und hat dabei die Möglichkeit, noch ausstehende Arbeiten von zu Hause aus zu erledigen. Im Ergebnis führte dies zu einer hohen Zufriedenheit bei der Mitarbeiterin, da sie auf diese Art und Weise sowohl die beruflichen als auch die familiären Aufgaben unter einen Hut bringen kann. Gerade in Zeiten der Urlaubs- und Krankheitsvertretung hat sich die Arbeit im Homeoffice als ein sehr gutes Mittel erwiesen. Sie ermöglicht es, die zusätzlich anfallenden Aufgaben in unmittelbarer Nähe der eigenen Kinder durchführen zu können.

Währenddessen arbeitet Nora Lange*, Mitarbeiterin in der Auftragserfassung, eng mit anderen Bereichen – zum Beispiel der Disposition – und den Fahrern selbst zusammen. Daraus resultieren häufige Abstimmungszeiten, wobei Lange parallel die Betreuung ihrer beiden vier und acht Jahre alten Kinder koordiniert. Hier bot sich als Lösungsoption ebenfalls die Teilzeitarbeit am Vormittag an, sie wurde jedoch mit einer Anpassung der betrieblichen Abläufe am Nachmittag kombiniert. Das heißt: Nora Lange kann in dieser Zeit Terminaufgaben auf andere übertragen oder nicht terminkritische Aufgaben sogar auf den nächsten Tag verschieben.

Mit der gefundenen Lösung ist sie hoch zufrieden, da sie so Beruf und Familie wieder unter einen Hut bringen kann. Aufgrund der im Rahmen ihres Stellenprofils auszuübenden Aufgaben wäre es Lange nicht möglich gewesen, Arbeiten zu Hause zu erledigen, weshalb im Einzelfall die in Vollzeit arbeitende Kollegin die am Vormittag nicht erledigten Aufgaben übernimmt. Während der Urlaubsvertretung muss Nora Lange allerdings den ganzen Tag vor Ort sein. Da diese Einsätze in der Regel jedoch frühzeitig bekannt sind, können die familiären Aufgaben für diesen Zeitraum entsprechend ‚umorganisiert‘ werden.

Ergänzend genutzte Optionen

– in der Disposition, mit direktem Fahrerkontakt:

Gerade bei den Fahrern sind familienorientierte Maßnahmen aufgrund ihrer mit ständigem Unterwegssein verbundenen Tätigkeit nur relativ schwer realisierbar. Um hier ein Mindestmaß an Flexibilität zu gewährleisten, wird ein Fahrer wenn er – nach Möglichkeit frühzeitig – den Disponenten einen konkreten Tag nennt, an dem er pünktlich zu Hause sein muss, soweit möglich im Nahbereich eingesetzt.

Ein Beispiel ist Martin Reus*, der am vierten Geburtstag seines Kindes zeitig zu Hause sein wollte, um den „Ehrentag“ gemeinsam feiern zu können. Dies wurde möglich, weil ein Kollege seine Fernfahrt übernahm.

Die Fahrer sind dankbar, dass der Betrieb ihnen die Möglichkeit der „heimatnahen Fahrten“ bietet. Dabei ist allen zugleich auch bewusst, dass der Ansatz nur in einem begrenzten Umfang realisierbar ist, denn der Anteil der Nahbereich-Fahrten ist prinzipiell gering. Darüber hinaus wissen die Fahrer auch, dass trotz der Einplanung für „heimatnahe Fahrten“ nicht immer sichergestellt ist, dass man wirklich früh nach Hause kommt. Immer wieder können unvorhersehbare Ereignisse wie Probleme bei der Zollabfertigung, Verspätungen beim Ladevorgang oder Wetterveränderungen dazu führen, dass die familiären Aufgaben trotz der gut gemeinten Planung doch nicht übernommen werden können. Hier zählt sich der gute Teamgeist im Betrieb aus. Er untermauert, dass diesbezüglich mit Hilfe unbürokratischer individueller Maßnahmen Einiges erreicht werden kann.

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext:

Exemplarisch für eine Konstellation mit derart individuellem Sonderzuschnitt steht das Beispiel von Matthias Röhrich*. Der Vater zweier Kinder (6 Jahre und 3 Monate) arbeitet als Fahrer bei Bobe. Er möchte parallel auch Familienaufgaben zu Hause wahrnehmen, um seine Partnerin bei der Kinderbetreuung zu unterstützen und ihr den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Aufgrund der nur kurzfristig zu disponierenden Fahrten konnte er allerdings bislang keine festen Familienzeiten einplanen.

Die Lösung lag hier in der Übernahme einer neu geschaffenen Stelle, in deren Rahmen Röhrich Logistik-Dienstleistungen für einen speziellen Kunden in Wohnortnähe anbietet. So disponiert er die dem Kunden zugeordneten Fahrer und ist zudem erster Ansprechpartner vor Ort. Eine Entwicklung, die erheblich dazu beigetragen hat, dass sowohl die Motivation als auch die Zufriedenheit bei Matthias Röhrich heute hoch sind. Er hat nun fest planbare Arbeitszeiten und kann somit familiäre Aufgaben übernehmen. Dies führt gleichzeitig dazu, dass seine Partnerin in den Abendstunden wieder als Trainerin arbeiten kann. Zudem konnte durch die Maßnahme auch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, da nunmehr stets ein betrieblicher Ansprechpartner beim Kunden präsent ist.



Kontakt

Firma:

Bobe Spedition GmbH
Meierweg 3
32108 Bad Salzfülen

Ansprechpartner:

Thorsten Wind
Telefon: 05222- 92 70 79
tw@bobe.de

www.bobe.de

Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Es wurde die Möglichkeit individuell vereinbarter Arbeitszeiten mit Dispositionsspielräumen geschaffen, ganz nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“.
- Eine offene Diskussion von Pro und Kontra führt sowohl bei betrieblichen als auch bei privaten Problemkonstellationen zur Umsetzung schneller und unbürokratischer Lösungen.
- Dies geht einher mit auf den jeweiligen Arbeitszeitumfang bezogenen flexiblen Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit.
- Unter Berücksichtigung der betrieblichen und familiären Rahmenbedingungen ist ergänzend auch die Arbeit von zu Hause aus möglich.

Flankierende Maßnahmen

- Die Bereitschaft, den Fahrern bei besonderen Anlässen (zum Beispiel Geburtstag des Kindes) heimatnahe Routen zuzuweisen, ist hoch.
- Eine gezielte Kontaktpflege während der Elternzeit unterstützt den schnellen Wiedereinstieg sowie die Sicherung des entsprechenden Know-hows.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Die auf dem großen Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einer guten betrieblichen Abstimmung basierende hohe Serviceorientierung ist bis zum Kunden spürbar. Ein Beispiel ist die von Montag bis Freitag gewährleistete 24 Stunden-Rufbereitschaft in der Disposition. Diese wird jeweils einmal pro Woche sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Geschäftsführer übernommen.
- Im Betrieb gibt es verlässliche Ansprechzeiten für Fahrer und Kunden.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb ist hoch.
- Familiäres Miteinander führt zu einem Pluspunkt bei Bewerbungen und sorgt so dafür, dass der Fachkräftemangel bei Bobe bislang kaum spürbar wird.
- Die hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist gerade in einer Branche, die eher durch die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf geprägt ist, etwas Besonderes.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Familiäre Wünsche werden – wenn immer möglich – berücksichtigt, auch in eigentlich schwierigen beruflichen Situationen.
- Durch die Schaffung individueller Lösungsoptionen konnten Situationen „familiärer Anspannung“ reduziert werden.
- Das familienorientierte „Grundklima“ im Betrieb hat dazu geführt, dass familiäre Probleme immer offen und ohne Ängste angesprochen werden können.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

In den meisten Fällen wurden schnell und unbürokratisch Lösungen gefunden und umgesetzt; dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die „Spielräume“ in einer Spedition naturgemäß eher gering sind.

Welche Hindernisse gab es?

Bei kurzfristigem Arbeitsanfall mit Termindruck sorgen individuelle Teilzeit-Lösungen teilweise dafür, dass die Arbeiten von anderen Vollzeit-Kollegen übernommen werden müssen. Daraus resultiert zum einen ein zusätzlicher betrieblicher Organisationsaufwand, zum anderen bedarf es der Akzeptanz der Vollzeit-Kolleginnen und Kollegen, die in Einzelfällen einen zusätzlichen „Mehraufwand“ haben.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Individuelle Regelungen in Verwaltung und Logistik sowie die Möglichkeit, den Fahrern im Rahmen der Disposition zumindest gelegentlich „heimatnahe Fahrten“ anzubieten, tragen zu einer guten Abstimmung von Beruf und Familie bei und steigern zugleich die Arbeitszufriedenheit.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Die gelebte Familienorientierung lässt sich stärker als Argument in Bewerbungsgesprächen nutzen.
- Eine Chance wird in der Kooperation mit benachbarten Firmen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen. So könnten noch mehr Lösungsoptionen angeboten werden, die für einzelne Kleinbetriebe nicht realisierbar sind – zum Beispiel in Form einer betrieblich unterstützten Kinderbetreuung.



Wir arbeiten lösungsorientiert

Die eltromat GmbH ist ein Zulieferer für die Druckindustrie, dessen Spezialgebiet in der Entwicklung und Produktion sowie im globalen Vertrieb von Steuerungs- und Antriebssystemen für Druckmaschinen liegt. Das in zweiter Generation inhabergeführte Unternehmen hat weltweit rund 200 Beschäftigte, 170 von ihnen arbeiten am Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen. Betrachtet man die Beschäftigungsstruktur, so handelt es sich zu 100 Prozent um Fachkräfte und hochqualifizierte Arbeitnehmer, insbesondere in Technik- und Ingenieursbereichen. Dabei ist der überwiegende Teil der Beschäftigten männlich.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Um das Markenzeichen Innovationsstärke auch künftig auf den globalen Absatzmärkten zu sichern, ist die Schaffung eines kreativitätsförderlichen Arbeitsumfelds wichtig.
- Familienorientierung ist seit jeher ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in den letzten Jahren verstärkt in den operativen Bereichen als Organisations- und Führungsthema spürbar. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass junge Väter üblicherweise eine Elternzeit von zwei Monaten in Anspruch nehmen, zudem gibt es immer mehr „Vereinbarkeitsfälle“ hinsichtlich Pflege und Beruf.
- Das Thema Vereinbarkeit wird zunehmend zum Pluspunkt bei der Gewinnung von Fachkräften: So hat die Nachfrage von hochqualifizierten Bewerbern (z.B. Ingenieure und Ingenieurinnen) zugenommen. Vereinbarkeit war für neu eingestellte Ingenieurinnen das „i-Tüpfelchen“ der Arbeitgeberleistungen, das den Ausschlag für eltromat gab.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

Familiensinn hat bei eltomat Tradition: Seit jeher werden entsprechende Problemstellungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen angesprochen. In der Regel geschieht dies im konkreten Bedarfsfall, zum Beispiel bei der akuten Krankheit eines Kindes. Resultat sind schnelle, pragmatische und unbürokratische Lösungen im Umgang mit der jeweiligen Situation. Bis vor sechs Jahren spielte dabei jedoch der proaktive und vorausschauende Dialog abseits des Tagesgeschäfts nur eine Nebenrolle. Das hat sich geändert.

Seit 2007 ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als festes Thema in die jährlichen Mitarbeitergespräche integriert. Die Führungskräfte wurden entsprechend geschult und sprechen einmal jährlich abseits vom Tagesgeschäft mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sofern diese das wünschen – über die grundsätzliche Zufriedenheit mit der Situation sowie über eventuelle Veränderungswünsche. Dabei werden Fragen thematisiert wie: Welche Problemkonstellationen sind bei der Abstimmung von Familie und Beruf im letzten Jahr aufgetreten? Welche Problemkonstellationen sind mittelfristig absehbar? Und wie können funktionierende Lösungen für eine grundsätzlich gute Vereinbarkeit gefunden werden?

Die Resonanz seitens der Belegschaft ist positiv, denn der Jahresblick ermöglicht eine frühzeitige und vorausschauende Berücksichtigung absehbarer Veränderungen im Spannungsfeld Beruf und Familie. Auch in Führungskreisen ist die Maßnahme mittlerweile durchgängig akzeptiert – sie hat sich für beide Seiten bewährt. Auf dieser Basis lassen sich mit Ruhe und Weitblick oftmals „Win-win-Lösungen“ für alle Beteiligten finden. Auch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen können frühzeitig abgestimmt und durchgeführt werden. So war eine Mitarbeiterin in Teilzeit nach dem Wechsel ihres Kindes auf eine weiterführende Schule in der Lage, wieder ein etwas höheres Arbeitszeitvolumen sowie Zusatz Tätigkeiten zu übernehmen. Für das Unternehmen war dies gleichbedeutend mit der Möglichkeit, einen betrieblichen Kapazitätsengpass zu mindern.

Ergänzend genutzte Optionen

Homeoffice als Ergänzungsoption in Verwaltungsbereichen: Wie in vielen anderen Betrieben, sind die bei eltomat praktizierten Gleitzeitregelungen eines der wichtigsten Instrumente, um sowohl betrieblich als auch familiär kurzfristig auftretende Anforderungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu berücksichtigen. Bei grundsätzlichen Vereinbarkeitsproblemen helfen die flexiblen Arbeitszeiten aber nur bedingt weiter. Das zeigen zwei Beispiele aus der Praxis:

Der Ingenieur Peter Frese* hat aufgrund seines relativ weit entfernten Wohnortes täglich lange Pendelwege zu leisten. Diese Wegezeiten fehlen ihm für Familienbelange. Derweil muss Franz Neuhaus*, der als Service-Mitarbeiter für Ersatzteile zuständig ist, sich als alleinerziehender Vater neben der Arbeit um seine drei 12, 14 und 18 Jahre alten Kinder kümmern. Da ist Zeitknappheit ein Dauerthema.

Bei beiden Mitarbeitern lag die Lösung darin, den Arbeitsplatz im Büro mit dem Arbeitsplatz zu Hause zu kombinieren (alternierende Telearbeit): So arbeitet Peter Frese nun an drei Tagen in der Woche im Büro und an zwei Tagen von zu Hause aus. Franz Neuhaus setzt sogar an drei Tagen in der Woche seine Arbeit von zu Hause aus fort.

Sowohl für Frese als auch für Neuhaus geht dies mit einer deutlich verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie einher: Frese spart lange Pendelzeiten, Neuhaus kann als alleinerziehender Vater an drei Nachmittagen bei seinen Kindern sein. Darüber hinaus betonen die Mitarbeiter, dass durch die Arbeit zu Hause zum Teil ein konzentrierteres Arbeiten möglich sei. So gebe es weniger Ablenkung durch Telefonate oder Rückfragen – die Arbeit im Homeoffice bedürfe zugleich jedoch eines höheren Grades an Selbstorganisation.

Teilzeit als Ergänzungsoption auch in bisher nicht üblichen Arbeitsfeldern: Ein anderes Beispiel ist die Einstellung von zwei Ingenieurinnen in Teilzeit. Sandra Neumann* und Frauke Meister* sind beide Mutter von zwei bzw. drei Kindern im betreuungsbedürftigen Alter, suchten einen Arbeitgeber, bei dem Beruf und Familie gut miteinander vereinbar sind. Bei eltromat fanden sie dies in der Softwareentwicklung, wo sie auf fünf Tage verteilt jeweils vormittags 20 bzw. 25 Stunden pro Woche arbeiten.

Für beide eine optimale Lösung, die hohe Zufriedenheit hervorruft und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht: So stehen während der Arbeit volle Konzentration und Kreativität im Fokus, daheim bleibt währenddessen ausreichend Zeit, mit gutem Gewissen für die Kinder da zu sein. Auch betrieblich hat sich die Regelung etabliert. Gab es anfangs aufgrund der ungewohnten Arbeitszeiten im Ingenieursbereich kleinere Probleme, so hat das offene Betriebsklima bei eltromat längst dafür gesorgt, dass das Modell funktioniert. Zum Beispiel, indem die Führungsebene Besprechungen und Einarbeitungszeiten mittlerweile anders einplant. Gerade dieses Führungsverhalten wird von den Mitarbeiterinnen sehr geschätzt. Dazu Sandra Neumann: „Bei eltromat wird gegenseitige Rücksichtnahme groß geschrieben. Zugleich werden Verbesserungen schnell und flexibel umgesetzt.“

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Das Beispiel Paul Martens* steht stellvertretend für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt. Sein Job als Servicetechniker bei eltromat ist mit einer regen Reisetätigkeit verbunden. Der Konflikt resultierte hier daraus, dass Martens sich gleichzeitig um seinen Vater kümmert, der 350 Kilometer entfernt lebt und alters- und krankheitsbedingt zunehmend Hilfe benötigt.

Gelöst werden konnte die Situation, indem der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz als Homeoffice zum Wohnort des Vaters verlegte. Von dort aus kann er nun problemlos zu den Terminen in aller Welt reisen. Zugleich hat er mehr Zeit, sich um seinen Vater zu kümmern. Dafür muss er keine zusätzlichen Fahrtzeiten in Kauf nehmen. Auch für das Unternehmen hat die Lösung Vorteile, denn Martens bleibt ihm mit seinem Know-how erhalten. Auch hier profitieren also beide Seiten, wenngleich eingeräumt werden muss, dass der Servicebereich mit seinen weltweiten Reiseanforderungen ein Arbeitsfeld ist, in dem eine Vereinbarkeit grundsätzlich nur schwer realisierbar ist.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Das Unternehmen setzt auf Gleitzeit mit einer Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr sowie ein auf Vertrauensarbeitszeit basierendes Stundenkonto nach dem Ampelprinzip in einigen Ingenieurbereichen.
- Bezogen auf Umfang (z.B. 20, 25 oder 30 Stunden) und Lage (z.B. vier Tage in der Woche, vormittags, nachmittags) sind dabei unterschiedliche Modelle möglich. Diese werden teilweise auch während der Elternzeit genutzt.
- In Notfall-Situationen sowie bei aufgabenbezogener und räumlicher Machbarkeit kann von zu Hause gearbeitet werden bzw. Arbeit mit nach Hause genommen werden.
- Vereinbarkeit ist ein wichtiger Aspekt in den jährlich stattfindenden Mitarbeiter-Gesprächen.

Flankierende Maßnahmen

- Zur Geburt eines Kindes erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein persönliches Begrüßungsschreiben des Inhabers mit Begrüßungsgeld sowie einem steuerfreien monatlichen Betreuungszuschuss.
- Das Unternehmen engagiert sich im Rahmen einer Servicestelle Vereinbarkeit Familie/Beruf (Beratung zu Vereinbarkeitsfragen und zu persönlichen Problemstellungen in der Familie, Vermittlung von Betreuung).
- In einer firmeneigenen Vereinbarkeitsbroschüre gibt der Inhaber ein klares Bekenntnis zur Familienorientierung ab und schafft Transparenz über betriebliche Möglichkeiten.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

„Wir“-Gefühl, Teamgeist und hohes Mitarbeiterengagement sind positiv bis zum Kunden spürbar.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Vereinbarkeit ist zu einem Pluspunkt für die Gewinnung neuer Fachkräfte geworden (insbesondere für Frauen, in zunehmendem Maße auch für Männer).
- Ein schneller Wiedereinstieg nach der Elternzeit ist möglich, in der Regel nach einem Jahr Elternzeit (früher war die Phase der Elternzeit länger).
- Das Unternehmen weist eine geringe betriebliche Fluktuation auf.
- Bei mittelfristig anstehenden Veränderungen werden frühzeitig organisatorische oder qualifikatorische Anpassungen vorbereitet.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Aufgrund des schnellen und flexiblen Wiedereinstiegs von Beschäftigten nach der Elternzeit bleibt deren Qualifikation erhalten.
- Familiäre Problemsituationen können im Betrieb offen angesprochen werden, so dass im Regelfall für beide Seiten die bestmöglichen Lösungen gefunden werden.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

Erfolgsfaktor Nummer eins ist das abgestimmte Auftreten und Handeln der Führungsmannschaft: Dieses ist durch die Offenheit, auch neue Wege zu gehen, geprägt und wird durch eine starke Lösungsorientierung seitens des Betriebs und der Mitarbeiter unterstützt.

Welche Hindernisse gab es?

Ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung und der Führungsmannschaft zur Vereinbarkeit birgt grundsätzlich das Risiko, dass eine übermäßige Erwartungshaltung der Beschäftigten bezüglich der Vereinbarkeit genährt wird. Entsprechende Erfahrungen sind jedoch auf wenige Einzelfälle beschränkt. Wichtig ist diesbezüglich die Botschaft, dass alle Beteiligten – auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – aufgefordert sind, nach tragfähigen Lösungen zu suchen, um sowohl betriebliche als auch familiäre Anliegen gut unter einen Hut zu bekommen.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

- Für kurzfristig eintretende Problemsituationen werden im Gespräch zwischen den Beschäftigten und ihrer Führungskraft schnell Lösungen gefunden.
- Durch die jährlichen Mitarbeitergespräche werden darüber hinaus frühzeitig auch mittelfristige Änderungswünsche und -erfordernisse ausgelotet.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Ein Verbesserungspotenzial wird darin gesehen, den Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit zu intensivieren und systematischer zu gestalten. Das gilt insbesondere mit Blick auf Maßnahmen zum Qualifikationserhalt (z. B. durch eine stärkere und gezieltere Förderung von Vertretungseinsätzen während der Elternzeit).
- Vereinbarkeit wirkt in zunehmendem Maße in alle betrieblichen Arbeitsbereiche und -felder ein. Das geht einher mit der Herausforderung, verstärkt individuelle Arbeitszeit- und Organisationslösungen zu schaffen (z. B. veränderter Zuschnitt von Stellen und Prozessen).
- Familiäre Anliegen und Interessenlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern sich im Verlauf der Lebensphasen und werden vielschichtiger (z. B. Nachwuchsbetreuung parallel zur Sorge für hilfebedürftige Angehörige). Dadurch variieren auch die Anforderungen an Führungskräfte: Diese sind beispielsweise verstärkt gefordert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu führen.

Eine große Herausforderung für das Unternehmen liegt darin, sich hierauf insgesamt stärker einzustellen.

* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.

Kontakt

Firma:
eltromat GmbH
Herforder Straße 249
33818 Leopoldshöhe

Ansprechpartnerin:
Karin Flörkemeier
Telefon: 05208- 98 76 38
kfloerkemeier@eltromat.de

www.eltromat.de



B. Die größeren Betriebe ab 250 Mitarbeitende: Kernaussagen aus den Betrieben

Krankenschwester

„Sobald mein Dienstplan vorliegt, mache ich den Betreuungsplan für meinen 1½-jährigen Sohn. Dank der flexiblen Betreuungszeiten unserer Betriebs-Kita kann ich Job und Familie auch in 3-Schicht gut unter einen Hut bekommen.“

„Auch wenn ich persönlich andere Wertvorstellungen habe: Wir müssen uns im Betrieb darauf einstellen, dass Familienorientierung ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor wird, um Top-Leute zu gewinnen und zu binden.“

Vorstand

Geschäftsführer

„Man trifft sich nicht mehr so häufig - sei es wegen Einzelarbeitsplätzen, wegen der Arbeit zu Hause am PC oder wegen Dienstreisen oder geteilter Führung. Da helfen nur veränderte Kommunikationsweisen.“

„Im letzten Jahr sind drei Montage-Mitarbeiter von Vollzeit auf Teilzeit gewechselt, da sie sich stärker um ihre pflegebedürftigen Angehörigen kümmern mussten. Das war das erste Mal, dass Männer mit Vereinbarkeitsproblemen an mich herangetreten sind.“

Produktionsleiter

„Teilzeit in qualifizierten Fach- und Führungsfunktionen ist für viele Führungskräfte immer noch schwer vorstellbar. Hier müssen wir im Betrieb noch mehr Überzeugungsarbeit leisten - aber den Führungskräften auch das notwendige Handwerkszeug an die Hand geben.“

Betriebsrat

Bereichsleiterin

„Am schwierigsten zu handhaben ist für unseren Betrieb jede Maßnahme, die zu einem veränderten Zuschnitt der Arbeitsstelle und Abläufe zwingt. Hier besteht noch deutliches Verbesserungspotenzial.“



Verlässliche Maschinen, verlässliche Zeitspielräume für Kunden und Familien

Die Sollich KG hat sich auf den Sondermaschinenbau, insbesondere die Entwicklung und Montage sowie den weltweiten Vertrieb und Service von kleinen Maschinen bis hin zu größeren Anlagen spezialisiert. Dabei handelt es sich um Maschinen und Anlagen für die Süßwarenindustrie – von Form-, Extrudier- und Schneidanlagen über vollautomatische Überziehenanlagen und Kühltunnel bis hin zu Schokoladetemperiermaschinen und Gießanlagen. Kennzeichnend ist für das in dritter Generation inhabergeführte Unternehmen, das stark sozial geprägt ist, ein sehr hoher Exportanteil von über 80 Prozent. Insgesamt arbeiten 350 Fachkräfte im Betrieb, 90 Prozent von ihnen sind Männer.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Die Sollich KG ist ein klassischer Männerbetrieb mit überwiegend traditioneller Rollenverteilung. Dabei übernehmen die Partnerinnen der Mitarbeiter weitgehend die Familienaufgaben. Gleichwohl nehmen auch junge Väter zunehmend Elternzeit in Anspruch (mindestens zwei Monate). Zudem gibt es immer mehr Fälle, in denen der Mann auch „familienbedingt“ gefordert ist (z. B. bei Krankheit des Kindes und/oder pflegebedürftigen Angehörigen).
- Das Unternehmen ist insgesamt sehr sozial geprägt; dazu zählt für den Inhaber auch die Förderung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Positive betriebliche Effekte entstehen durch die starke Mitarbeiterbindung und eine sehr geringe Fluktuation.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

In nahezu allen Bereichen des Unternehmens gibt es definierte Rahmen-Arbeitszeiten von 7 bis 17 Uhr. Diese haben sich insgesamt bewährt, da sie zum einen eine verlässliche betriebliche Ansprechbarkeit sowohl intern als auch extern gewährleisten und zum anderen den Familien eine hohe zeitliche Planungssicherheit geben. Darüber hinaus liegen die Arbeitszeiten so, dass sowohl morgens als auch abends noch private Anliegen erledigt werden können. Bei betrieblichem oder mitarbeiterbezogenem Bedarf kann ohne formale Regelung in Gruppenabsprache mit der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen von den festgelegten Rahmen-Arbeitszeiten abgewichen werden. In der Praxis manifestiert sich dies zum Beispiel in Form veränderter Anfangs- oder Endzeiten sowie stunden- oder tageweiser Freizeitnahme.

Das Beispiel Jens Obermeier* zeigt, wie dies im Einzelfall aussieht. Der Mitarbeiter kann sein Kind aufgrund der Öffnungszeiten des Kindergartens nur zu festen Terminen zur Betreuung bringen. Da seine Partnerin dies aufgrund der eigenen Berufstätigkeit ebenfalls nur bedingt leisten kann, wurde zwischen Obermeier und seiner Führungskraft eine individuelle Regelung vereinbart: Diese besagt, dass seine Arbeitszeit 15 Minuten später beginnt; eine „Verspätung“, die am Nachmittag nachgearbeitet werden kann. An einzelnen Tagen – beispielsweise wenn seine Partnerin berufsbedingt verhindert ist – holt Jens Obermeier sein Kind bereits am frühen Nachmittag vom Kindergarten ab und beendet seine Arbeitszeit entsprechend früher. Im Bedarfsfall kann er dabei auch Arbeit mit nach Hause nehmen.

Mit der gefundenen Lösung ist der Mitarbeiter sehr zufrieden, da sie es ihm erlaubt, sich sowohl im Job als auch in der Familie zu engagieren. Seine individuellen Arbeitszeitabsprachen erleichtern es auch seiner Partnerin, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen.

Ergänzend genutzte Optionen

Ergänzend zu den vielen individuellen Lösungen gibt es in einigen Verwaltungsbereichen des Unternehmens die Möglichkeit, personenbezogene Teilzeitvarianten zu vereinbaren sowie die Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Beide Lösungen werden aktuell noch hauptsächlich von Mitarbeiterinnen genutzt. Selbstverständlich stehen sie aber auch den Männern offen.

Nadine Englert*, Mitarbeiterin in der Entwicklung bei der Sollich KG, hat unmittelbar nach der Geburt ihres Kindes wieder mit der Arbeit von zu Hause aus begonnen, während ihr Ehemann Elternzeit genommen hat und das Kind betreut. Aktuell ist die gewählte Lösung sehr gut, da Englert in ihrem Arbeitsfeld geblieben ist und nahezu ohne zeitliche Unterbrechung an ihren Aufgaben weiterarbeiten kann. Dabei kann sie sich ihre Arbeit entsprechend einteilen und auf diese Art und Weise auch das regelmäßige Stillen des Kindes sicherstellen. Bei Bedarf und nach Rücksprache übernimmt sie auch dringende Aufgaben, die nach 17 Uhr oder am Wochenende erledigt werden müssen. Der Kontakt zum Betrieb ist per E-Mail oder Telefon sowie durch regelmäßige kurze Anwesenheit im Unternehmen gewährleistet.

Ein anderes Beispiel ist Julia Voigt*, die als Mitarbeiterin im Vertriebsinnendienst keinen direkten Kundenkontakt hat. Sie versorgt parallel zur Arbeit ihre leicht demenzkranke Mutter. Dabei können krankheitsbedingt kurzfristig unvorhersehbare und auch nicht planbare Situationen entstehen. Die Lösung lag hier in einer generell vereinbarten Teilzeitregelung, die eine Arbeitszeit von 8 bis 12.30 Uhr vorsieht. Darüber hinaus wurde mit Julia Voigt vereinbart, dass sie dem Betrieb kurzfristig mitteilen kann, wenn sie einmal später kommt. Meist werden dann die fehlenden Stunden am Nachmittag „nachgeholt“.

Für Julia Voigt ist dies derzeit eine optimale Lösung, da sie mit gutem Gewissen zur Arbeit fahren kann, wenn sie ihre Mutter versorgt weiß. Das nutzt auch dem Betrieb, denn mit klarem Kopf unterstützt sie diesen mehr, als wenn sie sich ständig Sorgen um die Mutter machen muss.



Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Eine besondere Situation gibt es im Servicebereich. Hier erschweren die zum Teil weltweiten Serviceeinsätze „naturgemäß“ die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Aufgabenprofil der in diesem Bereich Beschäftigten bedingt längere Reisetätigkeiten sowie Kurzfristeinsätze. Das hat dazu geführt, dass in der Regel jüngere und reisefreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Familienpflichten als Servicetechniker im Unternehmen arbeiten. Sobald diese jedoch in die Familienphase kommen, tritt verstärkt der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit ein.

Die Unternehmensleitung begegnet dem Problem mit einer familienorientierten Personalstrategie. Dabei wird der Mitarbeiterstamm in diesem Bereich um junge Nachwuchskräfte ergänzt, die meist noch ohne Familienpflichten sind. Das geht in manchen Fällen mit einem Wechsel von langjährigen Servicetechnikern mit Familienaufgaben in den Innendienst einher.

Im Ergebnis kann so eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei den Servicetechnikern erreicht werden. Gleichzeitig wurde ein guter Alters- und Erfahrungsmix bei den Servicetechnikern geschaffen sowie der Erfahrungstransfer zwischen Innen- und Außendienst verbessert. Aufgrund des begrenzten Stellenkontingents ist die angestrebte Lösungsoption allerdings nur in Einzelfällen umsetzbar.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Das Unternehmen bietet definierte Rahmen-Arbeitszeiten mit der Möglichkeit eines individuellen (Zeit-) Zuschnitts unter Berücksichtigung familiärer und betrieblicher Anliegen.
- Dabei gibt es unterschiedliche Teilzeitmöglichkeiten bezogen auf den Arbeitszeit-Umfang (z. B. 30 Stunden, 25 Stunden oder Job-Sharing).

Flankierende Maßnahmen

- Das Thema Vereinbarkeit ist eine vom Inhaber hoch gewichtete „Chefsache“ mit starker positiver Signalwirkung: Das zeigt sich exemplarisch in Ansätzen wie einem Begrüßungsgespräch und -brief des Inhabers zur Geburt eines Mitarbeiterkindes. Dies ist zudem mit einer Geldleistung verbunden, die bei der späteren Ausbildung des Kindes unterstützen soll.
- Durch die Einrichtung eines Multifunktionszimmers als variables Eltern-Kind-Arbeitszimmer und die Möglichkeit, das Kind mit an den Arbeitsplatz zu nehmen, konnte eine Notfallbetreuung in der Verwaltung sichergestellt werden.
- Eine Vereinbarkeitsbroschüre unterstreicht das klare Bekenntnis des Inhabers zum Thema und schafft Transparenz hinsichtlich der Maßnahmen.
- Das Unternehmen beteiligt sich an einer externen Servicestelle zur Kinderbetreuung in Betreuungsnotfällen (Vermittlung und Beratung).

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine

Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Die gelebte Kultur der Rücksichtnahme und das hohe Engagement der Beschäftigten sind bis zum Kunden spürbar.
- Die hohe Flexibilität der Beschäftigten sorgt für schnelle Auftragsdurchläufe im Betrieb und für verkürzte Lieferzeiten.

Für die Position des Betriebs beim

Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Aktuell herrscht kein Fachkräftemangel, da es so gut wie keine Personalfluktuations gibt und stark auf die Qualität der eigenen Ausbildung gesetzt wird – in der Regel mit anschließender Übernahme.
- Vereinbarkeit ist zunehmend zu einem Pluspunkt bei der Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geworden. Dies hat auch zur Steigerung der Attraktivität von technischen Berufen für Frauen beigetragen.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

Die Kombination aus Arbeitszeiträumen und unbürokratischen individuellen Regelungen schafft verlässliche Zeitspielräume für die Mitarbeitenden und ihre Familien.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

Bei neuen Problemkonstellationen (z. B. kurzfristiger Arztbesuch mit der älteren Mutter) wurden und werden in der Regel zeitnahe Lösungsoptionen gesucht und unbürokratisch umgesetzt.

Welche Hindernisse gab es?

Bei den operativen Führungskräften zeigte sich anfangs eine gewisse Zurückhaltung bis Skepsis, familienbedingte „Kompromisse“ einzugehen; dies ist vielfach bedingt durch die Sorge, dass sich diese organisatorisch schwer handhaben ließen und die betrieblichen Abläufe behindert würden.

Was tun mit nicht genutzten Maßnahmen?

- Beispiel 1: Seitens des Unternehmens wird ein Multifunktionszimmer als variables Eltern-Kind-Arbeitszimmer angeboten, dieses wird bislang aber kaum genutzt. Aus Mitarbeitersicht könnte die Maßnahme beendet werden, da es derzeit keinen Bedarf gibt. Eine entsprechende betriebliche Prüfung läuft.
- Beispiel 2: Die externe Servicestelle zur Kinderbetreuung in Notfällen wird mitarbeiterseitig so gut wie nicht genutzt. Sie hat bei den Beschäftigten zudem einen eher schlechten Ruf, da in konkreten Einzelfällen (z. B. bei der Überbrückung von Betreuungslücken in Ferienzeiten) vielfach keine Lösung gefunden wurde.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Die bewährten individuellen Regelungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Familienanforderungen bilden eine gute Basis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Mit Blick auf die immer vielschichtiger werdenden Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. hinsichtlich der Abstimmung der Arbeitszeiten mit den Kinderbetreuungszeiten und dem Pflegebedarf von Angehörigen) sowie bezogen auf das zum Teil schwankende Arbeitsaufkommen ist mittelfristig zu prüfen, ob die Arbeitszeiten flexibilisiert werden sollten. Aber auch bei flexiblen Arbeitszeiten sollte durch Teamabsprachen ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Planbarkeit sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten beibehalten werden.
- Als Leitlinie für das Führungshandeln ist eine noch klarere Positionierung des Inhabers gewünscht und vorgesehen. Dies geht einher mit entsprechenden Botschaften zum wachsenden Stellenwert von Familienorientierung im Betrieb.
- Die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich des Zukunftsthemas „Pflege von Angehörigen“ sollte am besten nach dem Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ausgebaut werden – zum Beispiel durch die Förderung selbst organisierter Erfahrungsaustausche.

* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.

Kontakt

Firma:
Sollich KG
Siemensstr. 17-23
32105 Bad Salzufen

Ansprechpartnerin:
Renate Wehmeier
Telefon: 05222- 95 01 27
renate.wehmeier@sollich.com

www.sollich.com





Hettich FurnTech GmbH & Co. KG

Mit Organisationsgeschick ist vieles machbar

Die Hettich FurnTech GmbH & Co. KG mit Stammsitz im ostwestfälischen Vlotho hat sich auf die Betreuung des Handels und des Handwerks konzentriert, insbesondere auf den Bereich Technik für Möbel. Im Fokus stehen dabei die Produktion und der internationale Vertrieb von Möbelbeschlägen für den Fachhandel und den Do-It-Yourself-Bereich. Das Unternehmen hat rund 450 Beschäftigte, zu rund zwei Drittel Männer und zu einem Drittel Frauen. Aufgabenbezogen gelten für die einzelnen Unternehmensbereiche unterschiedliche Qualifikationsanforderungen.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Das schnelllebige und international ausgerichtete Handelsgeschäft bringt ein schwankendes Arbeitsaufkommen mit sich; deshalb sind erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Prozesssicherheit für das Unternehmen besonders wichtig.
- Sowohl Bewerberinnen als auch Bewerber (z.B. für den Außendienst) fragen immer öfter nach Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und gewichten diese bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers sehr hoch.
- Werdende Väter fordern zunehmend Elternzeit ein (überwiegend zwei Partnermonate, teilweise auch länger).
- Die Wünsche und Anforderungen der Beschäftigten an das Thema Vereinbarkeit werden vielschichtiger (z.B. hinsichtlich der Betreuung des Nachwuchses und der Pflege hilfebedürftiger Angehöriger).
- Der Fachkräftemangel ist in einigen Bereichen bereits deutlich spürbar.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte und bei Müttern etablierte Optionen

Für alle werdenden Eltern stellt sich die Frage, wie sie die Zeit nach der Geburt ihres Kindes gestalten möchten. Dabei geht es um Themen wie: Wer nimmt wie lange Elternzeit? Zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Arbeitszeitvolumen ist der Wiedereinstieg in den Job machbar? Betrachtet man die unterschiedlichen Interessenlagen der Beschäftigten bezüglich der Dauer und des Zeitpunkts der Elternzeit sowie des gewünschten Wiedereinstiegs in den Beruf, so gibt es in den Unternehmensbereichen mit hohem Frauenanteil mittlerweile eine breite Palette von Lösungsmöglichkeiten. Zwei Beispiele verdeutlichen dies:

Maïke Peters*, Mitarbeiterin im Vertrieb mit zwei Kindern (4 und 7 Jahre) hat bei jedem Kind die volle Elternzeit von drei Jahren genommen. Sie war also insgesamt sechs Jahre zu Hause, bevor sie wieder in den Job zurückgekehrt ist. Seitdem arbeitet sie in Teilzeit. Die lange Elternzeit hat Maïke Peters bewusst genommen, da es ihr wichtig war, sich während der ersten Jahre selbst um ihre Kinder kümmern zu können. Der Wiedereinstieg in den Beruf ist ihr anschließend leicht gefallen, obwohl sie sich auf geänderte betriebliche Abläufe und eine neue EDV einstellen musste. Heute ist sie sehr dankbar für die Unterstützung, die sie seitens ihrer Führungskraft und ihrer Kolleginnen und Kollegen erfahren hat.

Einen schnellen Wiedereinstieg wählte hingegen Silke Stendel*, Mitarbeiterin im Vertrieb und Mutter eines 5-jährigen Sohnes. Sie ist nach fast einem Jahr Elternzeit wieder in den Job zurückgekehrt, anfänglich mit geringer Stundenzahl in Teilzeit. Nach einer kurzen Eingewöhnungsphase arbeitet sie nun jedoch wieder Vollzeit, bedarfsweise auch mal von zu Hause aus.

Die Möglichkeit zum schnellen Wiedereinstieg nach der Geburt ihres Sohnes und das Entgegenkommen des Arbeitgebers, ihr Arbeitszeitvolumen je nach „familiärer Machbarkeit“ sukzessive erhöhen zu können, bewertet sie äußerst positiv. Für sie war dies genau der richtige Weg, die Vereinbarkeit zu realisieren.

Die Beispiele zeigen: Für einen gelungenen Wiedereinstieg nach der Elternzeit gibt es keine „Lösungen von der Stange“. Dazu sind Mitarbeiterwünsche und Job-Anforderungen einfach zu vielschichtig. Erfolgsfaktor Nummer eins ist ein möglichst frühzeitiger Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, verbunden mit dem entsprechenden Organisationsgeschick auf beiden Seiten.

Zunehmend gefragte, aber bei Vätern noch ungewohnte Optionen

Zunehmend äußern auch junge Väter den Wunsch, Elternzeit zu nehmen. Dabei werden üblicherweise zwei Partnermonate in Anspruch genommen. Eine Reihe von Beispielen zeigen, wie sich diese Zeit je nach Aufgabe am besten organisieren lässt, sei es als Inanspruchnahme „am Stück“ oder aufgeteilt in zwei Blöcke. Die anfallende Arbeit kann in dieser Zeit auf andere Kollegen verteilt werden, in der Regel geht dies mit einer entsprechenden Erhöhung des Arbeitszeitvolumens einher.

In Einzelfällen gibt es auch längerfristige Elternzeit-Wünsche von Männern, die insbesondere in höher qualifizierten Bereichen auf vermeintliche Organisationsgrenzen stoßen. So hat Holger Meyer*, Mitarbeiter in der Logistik bei Hettich FurnTech, nach der Geburt seines Kindes eineinhalb Jahre Elternzeit genommen. Auch er hat sich bewusst für diesen Schritt entschieden, um sein Kind im ersten Lebensabschnitt heranwachsen zu sehen und sofort eine feste Bindung zu ihm aufbauen zu können. Betrieblicherseits wurde die Abwesenheitszeit über Aushilfen geregelt.

Ein anderes Beispiel, diesmal aus dem Außendienst: Hier wollte der Mitarbeiter Bastian Schlüter* nach der Geburt seines Kindes mehrere Monate Elternzeit nehmen (entweder gesplittet oder an einem Stück). Für die Abteilung war es der „erste Elterndienst-Fall“, entsprechend schwer tat man sich mit einer Lösung. Denn wie sollte beispielsweise der Kundenkontakt während der Elternzeit sichergestellt werden? Lösungsorientierte Diskussionen zwischen Schlüter und seiner Führungskraft führten zu einem für beide Seiten tragfähigen Kompromiss: Der Mitarbeiter nahm letztlich eine sechsmonatige Elternzeit am Stück. Während dieser Zeit übernahmen seine Kollegen die Vertretung bei den Kunden, administrative Aufgaben wurden von einer Assistenzkraft geleistet, die dazu von Teilzeit auf Vollzeit wechselte. Bastian

Schlüter konnte durch eine entsprechende Arbeitsorganisation weiterhin die jährlichen „Order-Besuche“ bei seinen Kunden beibehalten. Er stand bei Bedarf zudem auch telefonisch zur Verfügung.

Mit der gefundenen Kompromisslösung konnten sowohl der Betrieb als auch Kolleginnen und Kollegen, Kunden und last but not least Schlüter selbst gut leben. Eine wichtige Rolle spielte in diesem Kontext die saubere Übergabe der Arbeiten von Schlüter an seine Kolleginnen und Kollegen. Bei Rückfragen konnten diese sich auch während der Elternzeit stets an Bastian Schlüter wenden. Die Reaktion seiner Kunden war hingegen sehr unterschiedlich: vielfach gab es großes Erstaunen, anfangs teilweise auch Unverständnis für die Entscheidung. Letzten Endes aber überwogen auch hier Verständnis und Anerkennung.

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Das Beispiel von Walter Stiegler* steht derweil stellvertretend für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt: Der Mitarbeiter arbeitet als Leitungskraft in Teilzeit, er hatte sich gezielt auf die so ausgeschriebene Stelle beworben. Grund dafür war, dass der verheiratete Familienvater, der eine dreijährige Tochter und einen fünfjährigen Sohn hat, bewusst mehr Zeit mit der Familie verbringen wollte. Eine wichtige Rolle spielte dabei auch, dass seine Frau eine 3/4-Stelle ausübt.

Die Teilzeitlösung für Walter Stiegler sah anfangs vor, dass er an fünf Tagen in der Woche bis jeweils 15 Uhr arbeitete; dies wurde zwischenzeitlich in eine Vier-Tage-Woche umgewandelt, in der Regel von Montag bis Donnerstag. An seinem freien Tag vertritt ihn bedarfsweise seine Mitarbeiterin; für dringende nicht delegierbare Aufgaben steht Stiegler telefonisch zur Verfügung.

Das Modell hat sich mittlerweile sowohl familiär als auch betrieblich gut eingespielt. Nichtsdestotrotz erfordert es jedoch besonderes Organisations- und Planungsgeschick. Zudem ist es firmenweit absolut ungewöhnlich, dass Führungskräfte ein geringeres Arbeitszeit-Volumen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Das führte gerade anfangs zu Irritationen sowohl bei den anderen Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden – und manchmal zu einem schlechten Gewissen bei Stiegler selbst. Insgesamt wird die Regelung jedoch positiv bewertet, in der Firmengruppe gibt es mittlerweile mehrere vergleichbare Fälle. Eine interessante Randbemerkung in diesem Zusammenhang: Auf die ausgeschriebene Leitungsstelle in Teilzeit gab es auffällig viele Bewerbungen – sowohl von Frauen als auch von Männern.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Das Unternehmen setzt auf Gleitzeitlösungen mit Dispositionsspielräumen und eine Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr im Verwaltungsbereich (Stundenkonto); in der Logistik gibt es hingegen eine versetzte Schicht mit einem Arbeitsbeginn ab 7 oder 8 Uhr.
- Zur Wahl stehen unterschiedliche Teilzeitvarianten bezogen auf den Arbeitszeit-Umfang (z.B. 20, 25 oder 30 Stunden); hierbei existiert auch die Möglichkeit zum Job-Sharing.
- Im Verwaltungsbereich kann – wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind – die Arbeit auch von zu Hause aus erledigt werden.

Flankierende Maßnahmen

- Unterstützt werden die Maßnahmen von einer Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zu Vereinbarkeitsthemen.
- Während der Elternzeit hält der Betrieb Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. über Vertretungseinsätze oder die Einladung zu Firmen-Veranstaltungen).
- Als zusätzliches Angebot wurde ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer („Kids World“) eingerichtet, das von allen Beschäftigten im administrativen Bereich in Anspruch genommen werden kann.
- Hettich FurnTech wirkt in Sachen Vereinbarkeit bei regionalen Servicestellen mit: beispielsweise über Beratungs- und Vermittlungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zu weitergehenden persönlichen Anliegen der Beschäftigten und ihrer Familien.
- Als betriebsübergreifende Maßnahme in der Firmengruppe unterstützen Rentnerinnen und Rentner (ehemalige Beschäftigte) Familien in Betreuungsnotfällen.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine

Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Die Kunden spüren im Arbeitsalltag, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens hoch motiviert sind.
- Die Einrichtung der „Kids World“ hat eine starke emotionale Wirkung bei Kunden, die Termine am Betriebssitz wahrnehmen, hervorgerufen (imagefördernder Aspekt).

Für die Position des Betriebs beim

Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist gestiegen.
- Vereinbarkeit wird zunehmend zum Vorteil bei der Gewinnung von Fachkräften.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Die Rücksichtnahme auf Familienwünsche fördert eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben.
- Durch „Pionier-Mitarbeiter“ und die gefundenen tragfähigen Lösungen existiert im Betrieb mittlerweile ein wachsendes Verständnis dafür, dass Vereinbarkeit nicht nur „Frauensache“ ist.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

- Die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zu Maßnahmen der Vereinbarkeit hat dazu beigetragen, dass das Thema bei Entscheiderinnen und Entscheidern als wichtige Führungs- und Organisationsaufgabe erkannt worden ist. Die aktive Unterstützung von Führungskräften bei der Umsetzung und Weiterentwicklung von Vereinbarkeitsmaßnahmen wird als ein relevanter Erfolgsfaktor angesehen.
- Die gelebte Rücksichtnahme und der Teamgeist im Unternehmen fungieren als Verstärker, um die Vereinbarkeit in der Alltagspraxis zu realisieren.

Welche Hindernisse gab es?

- Für die erstmalige Umsetzung einer bislang noch nicht praktizierten Maßnahme muss es – wie in anderen Betrieben auch – Vorreiterinnen und Vorreiter geben, die „am Ball bleiben“ und dafür kämpfen, dass entsprechende Lösungsoptionen umgesetzt werden (z.B. Teilzeit bei Männern und Führungskräften). Erst dann werden die Maßnahmen allmählich „salonfähig“ und betrieblicherseits selbstverständlich.
- Mit Organisationsgeschick ist zwar vieles machbar, es gibt aber immer auch Grenzen, wenn aufgabenbezogene Anforderungen und Mitarbeiterwünsche nicht kompatibel sind. So sind beispielsweise eine Außendiensttätigkeit mit europaweiten Einsätzen und der Wunsch eines Mitarbeiters, täglich nach der Arbeit zu Hause zu sein, nicht miteinander vereinbar. In derartigen Fällen helfen nur grundlegende Änderungen wie der Wechsel auf eine neue Stelle im Unternehmen.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

Die zur Verfügung stehenden Kern-Lösungsoptionen (Gleitzeit mit Bandbreite für Arbeitszeit-Volumina und/oder Arbeit zu Hause – teilweise in Kombination) helfen im Regelfall, um tages- und wochenbezogene betriebliche und familiäre Anforderungen gut miteinander vereinbaren zu können. In besonderen Fällen (z.B. bei Betreuungsengpässen) entlastet im Verwaltungsbereich zudem die Möglichkeit, das Kind mit zur Arbeit zu nehmen (Eltern-Kind-Arbeitszimmer).

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Das Thema Pflege spielt laut einer betrieblichen Befragung aktuell noch keine wesentliche Rolle, ist aber mit Blick auf die Altersstruktur im Hause als wesentliches Zukunftsthema identifiziert (zunehmender Anteil der über 45-Jährigen im Kreis der Know-how-Träger).
- Durch den steigenden Wunsch der männlichen Mitarbeiter, mehr Familienaufgaben zu übernehmen sowie aufgrund des generellen Ziels, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen zu erreichen, ergeben sich gerade für die Führungskräfte neue Herausforderungen. Sie müssen sich zukünftig nicht mehr nur um betrieblich-fachliche Aufgaben kümmern, sondern zunehmend auch zum „Organisationsgestalter“ für tragfähige Vereinbarkeitslösungen werden.
- Seitens des Betriebs ist mittelfristig zu prüfen, wie künftig mit dem tendenziell zunehmenden Interesse einzelner Beschäftigter an längerfristigen Freistellungsmöglichkeiten (z.B. Sabbaticals) umgegangen werden soll. Dies ist auch unter dem Aspekt der „Erholungsphasen“ für arbeitsmäßig hoch beanspruchte Fach- und Führungskräfte zu prüfen und zu bewerten.

* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.

Kontakt

Firma:

Hettich FurnTech GmbH & Co. KG
Gerhard-Lüking-Straße 10
32602 Vlotho

Ansprechpartner:

Frédéric d'Homée
Telefon: 05733- 79 83 72
frederic_dhommee@de.hettich.com

www.hettich.com



Kreisverwaltung Herford

Hohe Serviceorientierung trotz demografischen Umbruchs

Die Kreisverwaltung Herford ist ein Dienstleistungsunternehmen. Als Teil der kommunalen Selbstverwaltung erbringt sie bürgernahe Leistungen vor Ort, zum Beispiel in den Bereichen Ordnungswesen, Gesundheits- und Verbraucherschutz, Bau- und Katasterwesen, Straßen, Umwelt, Jugend, Schule, Sicherheit, Soziales sowie Veterinär- und Lebensmittelüberwachung. Insgesamt beschäftigt die Behörde rund 800 Menschen mit aufgabenbezogen sehr unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen, je zur Hälfte Frauen und Männer. Der Anteil der Beschäftigten in Verwaltungs- und Fachbereichen ist ungefähr gleich groß.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Aufgrund der Verrentung bis zum Jahr 2018/20 ist mit dem Ausfall von rund 17 Prozent der Belegschaft zu rechnen, in einigen Bereichen sind es sogar mehr als 20 Prozent.
- War man in Zeiten geburtenstarker Jahrgänge froh über Angebote zur Altersteilzeit, so ist man heute intensiv bemüht, erfahrene Kräfte zu halten.
- Die Nachwuchskräfte sind auch in Schlüsselfunktionen zunehmend weiblich. Auch vor diesem Hintergrund gewinnt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an Bedeutung.
- Zugleich gibt es einen Anstieg der Nachfrage von – auch männlichen – Beschäftigten nach Optionen, um Beruf und Angehörigenpflege besser vereinbaren zu können.
- Eine Bewältigung des „Generationswechsels“ ist nur mit neuen Organisationsformen zu schaffen, zum Beispiel mit mehr Führungskräften in Teilzeit.
- Generell ist eine zunehmende Spezialisierung der Beschäftigten bei gleichzeitig erhöhten Aufgabenanforderungen feststellbar; eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann hier einen Beitrag zur Reduzierung von Dauerstress und Ausfallrisiken leisten.
- Ungeachtet aller Rahmenfaktoren liegt die Hauptaufgabe der Kreisverwaltung auch in Zukunft darin, Serviceleistungen für die Bürgerinnen und Bürger zu sichern und weiterzuentwickeln.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

Schematische Lösungen wie beispielsweise Teilzeit als Halbzeit passen bei einer heterogenen Belegschaft nicht zu den wechselnden Anforderungen in unterschiedlichen Familienphasen. Daher gilt es, neue Lösungsmuster für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit sowie die Vereinbarkeit beruflicher Belange mit der Betreuung von Kleinkindern und schulpflichtigen Kindern und/oder die Pflege von Angehörigen zu entwickeln.

Ein Lösungsansatz liegt hier in flexiblen Teilzeitmöglichkeiten, die in den letzten Jahren immer öfter angeboten und genutzt werden. Dabei bezieht sich die Flexibilität sowohl auf den Arbeitszeitumfang als auch auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Derzeit gibt es in der Kreisverwaltung Herford diesbezüglich über 100 verschiedene Varianten. Seit 2006 können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem die neue Möglichkeit in Anspruch nehmen, mit entsprechender EDV-Anbindung einen Teil der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen.

Zwei konkrete Beispiele veranschaulichen die beiden Modelle: So stieg Elfriede Tappe*, Mitarbeiterin mit kaufmännischen Aufgaben in einem Fachamt, nach einem Jahr Elternzeit mit 25 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit wieder in den Beruf ein. An ihren Präsenztagen im Büro arbeitet sie vormittags. Daneben erledigt sie an zwei Tagen pro Woche ihre Aufgaben von zu Hause aus. Die Kombination von Teilzeit und Arbeit zu Hause machte es möglich, dass sie direkt nach der Elternzeit mit einem höheren Stundenvolumen wieder in den Job einsteigen konnte. Das steigert ihr Gesamtgehalt und entlastet den Chef und die Kollegen.

Ingrid Steube*, Mitarbeiterin in einem gesundheitsbezogenen Fachbereich, arbeitet derweil täglich sechs Stunden; wöchentlich wechselnd am Vor- bzw. Nachmittag. Ihre Arbeitszeiten sind auf die Schichtzeiten ihres Mannes abgestimmt. Durch die flexible Lage der Teilzeit können beide Partner sich gut bei der Kinderbetreuung abwechseln. Seitens der Kreisverwaltung wurde der Wunsch nach Nachmittagsarbeit gerne gewährt, da es die Vollzeitkräfte entlastet.

Wichtig ist darüber hinaus, dass die starke Nutzung von Teilzeitvarianten durch tariflich abgesicherte Rückkehrmöglichkeiten zur Vollzeit gefördert wird. Es muss allerdings eingeräumt werden, dass vielfältige Varianten entsprechend gut durchdachte organisatorische Rahmenlösungen erfordern.

Ergänzend genutzte Optionen

Bei familiären Ausnahmesituationen kann ergänzend zu den bereits genannten Optionen auch ein betreutes Spielzimmer für Kinder von sechs Monaten bis zwölf Jahre in Anspruch genommen werden. Die Maßnahme existiert seit 2006; dabei kooperiert der Kreis seit einigen Jahren erfolgreich mit Unternehmen aus der Umgebung, die sich der Idee angeschlossen haben.

Das Beispiel von Patrick Timmerkamp*, Mitarbeiter in einem technischen Fachamt, zeigt, warum ein derartiger Ansatz sinnvoll ist. Timmerkamps Tochter geht in die vierte Schulklasse, sie hat das betreute Spielzimmer immer dann genutzt, wenn es familienbedingte Betreuungsengpässe gab. So konnte Timmerkamp seiner Arbeit nachgehen, während das Kind gut versorgt war.

Die Maßnahme ist eines der positiven Beispiele für Lösungen, bei denen mehrere Unternehmen kooperieren. Dabei werden die Kosten für eine qualifizierte Tagespflegeperson aufgeteilt. Die Beschäftigten der Kreisverwaltung sind sehr zufrieden mit der Möglichkeit zur bedarfsweisen und unkomplizierten Nutzung: Dazu reicht ein Anruf bis 18 Uhr des Vortags aus. Vor allem aufgrund der hohen Flexibilität und Betreuungsqualität ist die Akzeptanz des betreuten Spielzimmers insgesamt hoch. Genutzt wird das Angebot insbesondere in familiären „Übergangsphasen“, zum Beispiel dem Wechsel von Kindergarten zur Schule, sowie in familiären „Notsituationen“, zum Beispiel bei Schulausfall. Interessant ist, dass die Betreuungsleistung auch von Bürgerinnen und Bürgern, die nicht für die beteiligten Betriebe arbeiten, genutzt werden kann. Auch das trägt zur positiven Imagewirkung in der Region und über deren Grenzen hinaus bei. So erweist sich die Nutzen-Kostenbewertung seitens der Kreisverwaltung hinsichtlich des Betreuungsangebotes unter dem Strich als positiv.

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Das Beispiel von Melanie Schüler*, Abteilungsleiterin in einem kulturbezogenen Fachamt mit vielfältigen Aufgaben, steht stellvertretend für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt. Schüler nimmt ihre Funktion in Teilzeit wahr – ein Ansatz, der bislang gerade in Führungspositionen nur vereinzelt praktiziert wird. Mit Blick auf den zunehmend weiblichen Nachwuchs in Führungsfunktionen sowie die auch bei männlichen Know-how-Trägern in mittlerem Alter als wachsendes Handlungsfeld erkannte Angehörigenpflege gewinnen derartige Modelle jedoch mehr und mehr an Bedeutung.

Für Melanie Schüler stellen sie eine gute Möglichkeit dar, ihren interessanten Job und die Betreuung ihres vierjährigen Kindes „unter einen Hut“ zu bringen. Aus betrieblicher Sicht ist dies oftmals die beste und einzige Variante, um qualifizierte Frauen mit Familienaufgaben weiter zu beschäftigen und das entsprechende Know-how bestmöglich zu nutzen. Das gilt analog übrigens auch für familiär engagierte Männer.

Gleichzeitig aber erfordert die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in Teilzeit flankierende organisatorische Maßnahmen, insbesondere hinsichtlich Ansprechbarkeit, Informationsweitergabe oder Teambesprechungen. Vor diesem Hintergrund wird in der Kreisverwaltung Herford aktuell eine „Experimentierphase“ mit Führung in Teilzeit als strategisches Projekt durchgeführt. Sie umfasst unter anderem die Prüfung organisatorischer Gestaltungsoptionen und -grenzen mit Blick auf unterschiedliche Stellenzuschnitte und aufgabenbezogene Anforderungen.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Die Kreisverwaltung bietet die Möglichkeit zur Gleitzeit mit Dispositionsmöglichkeiten für die Vollzeitbeschäftigten. Die Rahmenzeit erstreckt sich von 6.30 bis 18 Uhr; die Kernarbeitszeit von 8.30 bis 16 Uhr. Ergänzend besteht die Möglichkeit für individuell abweichende Regelungen in Absprache mit der Führungskraft.
- Die Beschäftigten können flexible Teilzeitmöglichkeiten bezogen auf Arbeitszeitumfang und/oder Arbeitszeitlage (z.B. vor- oder nachmittags) nutzen – und zwar unabhängig von den genannten Kernarbeitszeiten.
- Seit 2006 wird das Pilotprojekt alternierende Telearbeit umgesetzt; mittlerweile gibt es dazu eine Dienstvereinbarung; die Nachfrage ist groß.

Flankierende Maßnahmen

- Ergänzend kann ein Spielzimmer mit qualifizierter Kinderbetreuung für Kinder von sechs Monaten bis zwölf Jahre genutzt werden.
- Die Kreisverwaltung hält kontinuierlich Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit.
- Bei besonderen Anlässen gibt es tariflich geregelte Freistellungsmöglichkeiten (z.B. zur Pflege von Angehörigen).
- Modelle zur Teilzeitarbeit in Fach- und Führungsfunktionen sind in der Erprobungsphase (mit Blick auf flankierende organisatorische Maßnahmen).

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Die hohe Dienstleistungsqualität der Behörde kann beibehalten werden, beispielsweise durch bürgergerechte Ansprechzeiten und kurze Bearbeitungszeiten sowie ein hohes Engagement der Beschäftigten bei der Aufgabenerfüllung.
- Eine schnellere Rückkehr aus der Elternzeit (in der Regel ein Jahr statt wie früher drei oder mehr Jahre) ermöglicht eine Erhöhung der Personalkapazitäten; dies ist oftmals verbunden mit höheren Einstiegsvolumina bei der Arbeitszeit (z.B. 25 oder 30 Wochenstunden statt Halbzeit). Im Ergebnis führt dies zu einer Entlastung bezüglich der Erfüllung des Stellenschlüssels.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Vielzahl familienorientierter Maßnahmen wird zunehmend zum Pluspunkt für die Bindung und Gewinnung neuer, vor allem weiblicher Fachkräfte.
- Aufgrund der guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Personalfluktuationsrate gering; besonders wichtig ist dies bei berufserfahrenen Frauen und Männern.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Die Rücksichtnahme auf familiäre Wünsche gemäß den unterschiedlichen familiären Konstellationen ist hoch.
- Bezüglich der familiären Aufgaben gibt es aufgrund der individuellen Lösungszuschnitte fest planbare Zeiträume für unterschiedliche Lebensphasen.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

- Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger scheuen nicht davor zurück, neue Wege zu beschreiten und aufwändige Maßnahmen „anzugehen“.
- Entsprechende Projekte wurden initiiert und mit systematischem Projektmanagement und breiter Beteiligung (von der obersten Leitungsebene bis zur Mitarbeiterebene) umgesetzt. Dabei wurden auch der Personalrat sowie zum Teil politische Gremien einbezogen.

Welche Hindernisse gab es?

Teilweise „kollidieren“ vielschichtige individuelle Mitarbeiterwünsche mit den jeweiligen aufgabenbezogenen Anforderungen. Hier bedarf es tragfähiger Kompromisse, die beiden Seiten gerecht werden. Diese sind manchmal komplex, aber mit viel Organisationsgeschick und gutem Willen der Beteiligten machbar.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

- Für die unterschiedlichsten Familien- und Lebensphasen konnten und können meist passgerechte Lösungen gefunden werden.
- Die Pflege von Angehörigen ist als Thema bereits erkannt; zurzeit werden geeignete betriebsbezogene Maßnahmen systematisch geprüft (z.B. Umsetzung der Pflegezeit).

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Vorhandene Lösungsoptionen sollten für alle transparent gemacht werden; hierbei gilt es, auch das familienbezogene „Dienstleistungsspektrum“ der hausinternen Fachämter (z.B. Beratung zu Pflegedienstleistungen) informativ zu bündeln.
- Eine Herausforderung für die Zukunft wird es sein, einen insgesamt lösungsorientierten und mehr proaktiven Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu fördern und noch stärker vorausschauend zu handeln.
- Entscheidungsträgerinnen und -träger müssen durchgängig davon überzeugt werden, dass die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsprozesse zweierlei erfordert: zum einen die Gestaltung der Sachebene mit geeigneten Instrumenten, zum anderen die angemessene Einbeziehung der Beschäftigten auf der emotionalen Ebene.
- Die Prozesse und die Arbeitsorganisation sind – auch unter dem Aspekt einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – zu entwickeln. So können die Möglichkeiten für Homeoffice durch die stärkere Digitalisierung von Arbeitsmitteln und eine standardisierte Dokumentation gefördert werden; dies trägt dazu bei, dass sich eine „Überlastung“ von Beschäftigten und damit verbundene Ausfallrisiken vermeiden ließen.
- Für eine noch stringendere Umsetzung der neuen Wege müssen die organisatorischen Veränderungen auch mit einem Wandel der Führungskultur einhergehen: das heißt, Führungskräfte müssen noch konsequenter ergebnisorientiert führen. Zugleich müssen die Beschäftigten ihre Erwartungen an Führung teilweise verändern und entsprechend ihrer Fachkompetenz stärker eigenverantwortlich handeln.

Kontakt

Firma:

Kreisverwaltung Herford
Amtshausstr. 3
32051 Herford

Ansprechpartnerin:

Silke Vahrson-Hildebrand
Telefon: 05221- 13 13 12
s.vahrson-hildebrand
@kreis-herford.de

www.kreis-herford.de



Klinikum Herford

Wir bieten Spitzenversorgung rund um die Uhr

Das Klinikum Herford ist eine Akutklinik mit „Rund-um-die-Uhr-Versorgung“ in stationärer, teilstationärer und ambulanter Behandlung. Das bringt in einigen Abteilungen die Notwendigkeit mit sich, sehr schnell auf unvorhergesehene Ereignisse und Patientenbedürfnisse zu reagieren. Dabei definiert sich das Klinikum als Schwerpunktkrankenhaus mit verschiedenen Spezialzentren und -abteilungen. Ein Status, der einen hohen Grad der Expertise bedingt, zum Beispiel im Brustzentrum, im Darmzentrum oder in Bereichen wie Schlaganfallbehandlung, Kardiologie oder Bauchchirurgie.

Als Anstalt des öffentlichen Rechts agiert das Klinikum als gemeinnützige Gesundheitseinrichtung, allerdings mit wettbewerbsbezogen strukturierter Budgetierung und Organisation. Insbesondere in den Kernarbeitsfeldern der pflegerischen und medizinischen Bereiche arbeiten hochqualifizierte Fachkräfte – beispielsweise examinierte Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger sowie Ärztinnen und Ärzte. Insgesamt beschäftigt das Klinikum Herford rund 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeit und Teilzeit, das entspricht umgerechnet circa 1.200 Vollkräften. In den letzten Jahren sind die Mitarbeiterzahlen kontinuierlich gestiegen: von knapp 1.000 Vollkräften 2008 auf gut 1.200 im Jahr 2011.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Die Medizin wird zunehmend weiblich. Das zeigt sich auch daran, dass der Frauenanteil nicht nur in der Pflege, sondern zunehmend auch im Ärztebereich ansteigt – rund 80 Prozent der Absolventen sind Frauen.
- Für die Besetzung der Stellen sind Top-Leute notwendig: Nur so kann die Positionierung als Hochleistungsklinikum mit innovativen Behandlungsmethoden ausgebaut werden.
- Vor allem in den medizinischen und pflegerischen Kernarbeitsbereichen ist der Fachkräftemangel bereits spürbar, wenn auch bislang alle Stellen besetzt werden können.
- Es gilt, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, um rund um die Uhr eine hohe Versorgungs- und Behandlungsqualität mit gleichzeitig hoher Wirtschaftlichkeit zu sichern.
- Die Familienorientierung gewinnt immer mehr an Bedeutung, um Beschäftigte zu gewinnen und sie an den Betrieb zu binden.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen im Kernarbeitsfeld Pflege

Das Kernarbeitsfeld Pflege bildet mit rund 850 Beschäftigten den größten Arbeitsbereich am Klinikum Herford. Dabei sind die Fachpflegekräfte überwiegend weiblich, die Tätigkeit in der Klinik geht oftmals einher mit der Erfüllung von Familienaufgaben. So haben die Mitarbeiterinnen entweder Kinder im betreuungsbedürftigen Alter oder pflegebedürftige Angehörige, in manchen Fällen auch beides. Um vor diesem Hintergrund eine durchgängige Patientenversorgung zu gewährleisten, wurden abteilungsbezogen unterschiedliche Schichtmodelle mit in der Regel fest definierten Schichtzeiten ausgearbeitet.

Eine bewährte und oft genutzte Lösungsoption bildet für viele Beschäftigte mit Familienaufgaben der Wechsel von Vollzeit in Teilzeit. Dabei stehen drei Modelle zur Wahl: der 1/4-, der 1/2- und der 3/4-Dienst. Was die Arbeitszeitlege betrifft, gelten dabei vordefinierte Schichtanfangs- und -endzeiten. Das bedeutet zugleich, dass – sofern betrieblich machbar – individuelle Wahlmöglichkeiten für bestimmte Schichten (Wochenendschicht, Nachtarbeit etc.) bestehen.

Zwei Beispiele veranschaulichen diese Konstellation: So arbeitet Elli Kretschmann*, Kinderkrankenschwester und Mutter eines Kleinkindes, nur an Wochenenden, an denen ihr Mann die Kinderbetreuung übernehmen kann; Krankenschwester Maria Beining* ist überwiegend in der Nachtschicht tätig, damit sie nachmittags, wenn ihr Mann berufstätig ist und die Kinder aus der Schule kommen, für Familienaufgaben zur Verfügung steht.

Somit wird auf unterschiedliche Art und Weise eine gute Abstimmung von Familie und Beruf möglich. Problematisch kann dabei allenfalls sein, dass die üblichen Schichtzeiten häufig nicht mit den Betreuungszeiten für Kinder in kommunalen Einrichtungen kompatibel sind. Daher wurde ein Projekt initiiert, das eine noch stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten prüft.

Ergänzend genutzte Optionen in der Pflege und im ärztlichen Bereich

Anders als noch im Jahr 2006 gehört das Klinikum mittlerweile zu den Unternehmen, die Teilzeit verstärkt auch bei Hochqualifizierten und bei Führungskräften einsetzen. Wurden ein Arzt oder eine Ärztin in Teilzeit vor wenigen Jahren noch als „organisatorisch schwer realisierbar“ betrachtet, ist dies heute eine mehrfach genutzte Option, insbesondere von Ärztinnen und Ärzten mit kleinen Kindern. Auch im Führungsbereich ist Teilzeitarbeit längst kein Tabu mehr. Hier muss allerdings eingeräumt werden, dass der Ansatz organisatorisch bislang noch nicht zu einem leicht gängigen Standard geworden ist.



Ein Beispiel verdeutlicht die Situation: Emma Ulrich*, Mitglied im Leitungsteam des Pflegedienstes am Klinikum Herford, arbeitet familienbedingt drei Tage in der Woche von 8 bis 15 Uhr in Teilzeit. Ihr 2-jähriger Sohn wird währenddessen durch eine Tagesmutter betreut. So kann Ulrich eine gute Balance zwischen Familie und Beruf schaffen, auch betrieblich sind bislang keinerlei Probleme aufgetreten. Dies liegt vor allem an der geschickten Abgrenzung des Aufgabenspektrums im Vorfeld sowie der guten Abstimmung mit den Führungskolleginnen und -kollegen in der Pflegedienstleitung.

Weitere Optionen mit hoher Signalwirkung

Für viele Beschäftigte mit Kindern ist es oftmals schwierig, geeignete Betreuungsmöglichkeiten zu finden. Das liegt auch daran, dass die in kommunalen Einrichtungen üblichen Betreuungszeiten in der Regel nicht mit den Schichtzeiten an der Arbeitsstelle kompatibel sind. Um hier Abhilfe zu schaffen, hat das Klinikum Herford in enger Abstimmung mit dem Jugendamt der Stadt mittlerweile zwei betriebseigene Großtagespflegeeinrichtungen für jeweils neun Kinder unter drei Jahren eingerichtet. Dabei variieren die Betreuungszeiten je nach Bedarf von 5.30 Uhr bis 21 Uhr; dies ist gekoppelt an sehr flexible und mit den Eltern und anderen Tagespflegepersonen abgestimmte „Betreuungsarrangements“.

Ein Beispiel dafür, wie ein solches Modell in der Praxis aussieht, liefert Mia Gieselmann*, Krankenschwester in einer der Spezialkliniken. Sie hat nach der Geburt ihres Sohnes zunächst ein Jahr lang Elternzeit in Anspruch genommen. Anschließend wählte sie den Wiedereinstieg in den Job im 3/4-Dienst. Der dazu notwendige Betreuungsplatz für den Sohn in der Großtagespflegeeinrichtung (siehe oben) wurde frühzeitig – bereits während der Elternzeit – gesichert. Je nach Dienstzeit variiert dieser, für Mia Gieselmann ein nahezu optimales Modell, denn sobald der Dienstplan für den Folgemonat vorliegt, kann sie den „Betreuungsplan“ für ihren Sohn erstellen.

So wurde es ihr möglich, nach der Elternzeit wieder mit hohem Arbeitszeitvolumen in den Job einzusteigen. Das wäre ohne diese Form der Betreuung allenfalls mit einem deutlich geringeren Stundenvolumen denkbar gewesen. Dabei stimmt auch die Qualität der Betreuung, für Gieselmann neben den Betreuungszeiten das wichtigste Entscheidungskriterium. Das macht deutlich: Obwohl die Maßnahme „nur“ von jeweils 18 Kindern parallel in Anspruch genommen werden kann, hat sie sich als großer Erfolg und positives Signal für alle Beschäftigten mit Familienaufgaben erwiesen. Dem Klinikum hat dies einen hohen Bekanntheitsgrad und eine breite Akzeptanz in der Öffentlichkeit eingebracht.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Das Klinikum setzt auf diverse Teilzeitvarianten: 1/4-, 1/2 - und 3/4-Dienst; zunehmend gibt es auch eine Öffnung gegenüber anderen Arbeitszeit-Volumina (z. B. 12 bis 32 Wochenstunden) sowie familienbedingten „Sonderwünschen“ bzgl. Beginn und Ende der Arbeitszeit („Projekt Arbeitszeit“ zum Ausloten der nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen läuft).
- Die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung wurde stark erweitert, zum Beispiel durch den sukzessiven Aufbau von zwei Großtagespflegeeinrichtungen (siehe oben) mit „klinikkompatiblen Betreuungszeiten“ und zehn Belegplätzen für U3-Kinder in einer benachbarten Kinderbetreuungseinrichtung; zudem beteiligt sich das Klinikum im Rahmen einer Verbundlösung am betreuten Spielzimmer der ortsansässigen Kreisverwaltung – hier können Betreuungsmöglichkeiten für Kinder bis 12 Jahre bei Betreuungsengpässen oder in Notfällen genutzt werden (z. B. Ferienzeiten, Krankheit der regulären Betreuungsperson)
- Die Klinik pflegt enge Kontakte zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Elternzeit (mehrmalige jährliche Treffen), um diese über aktuelle Entwicklungen bei der Qualifikation und Organisation der Arbeit auf dem Laufenden zu halten und emotional an das Unternehmen zu binden. Das unterstützt die frühzeitige Abstimmung passgerechter Maßnahmen zur Vereinbarkeit und erleichtert vielfach schnelle und reibungslose Wiedereinstiege nach der Elternzeit.

Flankierende Maßnahmen

- Materialien für Führungskräfte und (potenzielle) Beschäftigte informieren über den Stellenwert der Vereinbarkeit im Klinikum und die angebotenen Lösungsoptionen sowie weitere Maßnahmen mit positiver Signalwirkung (z. B. ein Geschenk bei der Geburt eines Mitarbeiterkindes).
- Bei besonderen Anlässen – beispielsweise bezüglich der Pflege von Angehörigen – ist eine längere, unbezahlte Freistellung möglich.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition im Gesundheitsmarkt:

- Die Spitzenposition als Hochleistungsklinikum konnte durch die passgenaue Personalbesetzung in allen Fachgebieten ausgebaut werden.
- Die gestiegene Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen wirkt positiv bis hin zu den Patienten.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Trotz stark spürbaren Fachkräftemangels wurden alle frei werdenden Arztstellen zeitnah besetzt. Klinikinterne Auswertungen belegen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und entsprechender Angebote des Klinikums für diese positive Entwicklung.
- Die Personalfluktuationsrate ist gering, zugleich gibt es eine starke Bindung gerade der begehrten Fachkräfte ans Unternehmen.
- Familienbedingte Unterbrechungszeiten sind heute kürzer als früher (Elternzeit in der Regel ein Jahr); die frühzeitige Abstimmung und die Ausarbeitung individueller Lösungen erleichtern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Die Berücksichtigung individueller Wünsche erleichtert die Abstimmung der Anforderungen von Beruf und Familie.
- Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für in Job und Familie engagierte Fach- und Führungskräfte sind in allen Arbeitsfeldern gestiegen.
- Das betriebliche Engagement bei der Kinderbetreuung hat eine positive Signalwirkung auf alle Beschäftigten: Familienorientierung wird wertgeschätzt, ein offener Dialog über das Thema wird ausdrücklich gewünscht.

Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

- Voraussetzung Nummer eins war die finanzielle Unterstützung von Seiten der Klinikleitung bei der Ausarbeitung und Erprobung (auch kostenaufwändiger) familienorientierter Maßnahmen (z. B. bauliche Maßnahmen im Kontext der Großtagespflege).
- Auch die frühzeitige und regelmäßige Abstimmung der Klinik mit dem örtlichen Jugendamt sowie den Tagespflegepersonen und Eltern war für die ständige Weiterentwicklung der Maßnahmen wichtig.
- Hinzu kam ein starkes persönliches Engagement der betrieblichen und überbetrieblichen „Promoterinnen und Promoter“ (Gleichstellungsbeauftragte, Jugendamt etc).

Welche Hindernisse gab es?

- Als am schwierigsten zu handhaben erwiesen sich (wie in vielen anderen Unternehmen auch) vor allem jene Maßnahmen, die einen veränderten Zuschnitt der Arbeitsstellen und der Abläufe und Prozesse erfordern.
- Bei Führungskräften und Mitarbeitenden gab es Ängste und Vorbehalte hinsichtlich des „Ungewohnten“. Diese lassen sich – so die Erfahrungen im Pilotprojekt Arbeitszeit – durch eine hohe Transparenz und eine frühzeitige Einbindung der Betroffenen überwinden.
- Die Möglichkeit zum pilothaften „Ausprobieren“ reduziert die Abwehrhaltung bei den Beteiligten.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

- Wichtige Meilensteine bezüglich der Kinderbetreuung sind gesetzt; das gilt insbesondere für die U3-Betreuung und die „Notfallbetreuung“.
- Auch hinsichtlich der Teilzeitarbeit im Ärzte- und Führungskräftebereich wurden bereits erfolgreiche Wege eingeschlagen; diese gilt es, weiter auszubauen.

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Insgesamt ist eine noch stärkere Sensibilisierung der betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und -träger erforderlich.
- Bezüglich der vorhandenen Schichtmodelle kommt es darauf an, gezielt weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten auszuloten und – wenn möglich – einzusetzen.
- In punkto Kinderbetreuung bestehen Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich einer besseren Randstundenbetreuung der Ü3-Kinder.
- Mit Blick auf die Altersstruktur der Beschäftigten wird es zunehmend wichtiger, die Vereinbarkeitsanforderungen zur Pflege von Angehörigen stärker ins Blickfeld zu rücken (vor allem für Beschäftigte über 45 Jahre).
- Kreative Maßnahmen für einen „ressourcenschonenden“ Umgang mit Arbeitszeit und Qualifikation sollen pilothaft getestet und bei Eignung umgesetzt werden.

* Die Namen der genannten Beschäftigten wurden aus Anonymitätsgründen verändert.

Kontakt

Firma:
Klinikum Herford
Schwarzenmoorstraße 70
32049 Herford

Ansprechpartnerin:
Kerstin Falk
Telefon: 05221- 94 14 16
kerstin.falk@klinikum-herford.de

www.klinikum-herford.de



Lenze SE

Wie bringen internationale Kundenanforderungen und Mitarbeiterinteressen unter einen Hut

Die Lenze-Gruppe ist ein Zulieferbetrieb für den Maschinenbau mit einem hohen Grad an Internationalisierung. Inhaltlich beschäftigt sich das Unternehmen mit der weltweiten Entwicklung, Herstellung und Vermarktung sowie dem Vertrieb von Antriebs- und Automatisierungslösungen. Aufgrund der daraus resultierenden sehr spezifischen Anforderungsprofile ist der Anteil an Akademikerinnen und Akademikern sowie Facharbeiterinnen und Facharbeitern unter den weltweit rund 3.000 Beschäftigten groß. In Nordrhein-Westfalen gibt es mehrere Standorte, an denen zwischen 50 und 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Vor allem in Berufen mit technischen Kernkompetenzfeldern sind diese überwiegend männlich.

Betriebliche Problemkonstellationen: Was den Arbeitgeber zur Familienorientierung bewogen hat

- Die weltweit hohen und dynamischen Marktanforderungen erfordern immer kürzere Service- und Lieferfristen.
- Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind nur durch eine hohe Innovationskraft und schnelle Produktentwicklungszyklen zu erzielen. Dazu müssen kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen geschaffen werden.
- Die wachsende Internationalisierung der letzten 15 Jahre erfordert eine verstärkte Kommunikation und Ansprechbarkeit der weltweit agierenden Beschäftigten zu unterschiedlichen Welt-Zeitzone (z.B. nach europäischer Zeit abends mit den USA, morgens mit Asien).
- Im regionalen und überregionalen Wettbewerb um Fachkräfte ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zum Teil bereits spürbar; dabei gibt es „gefühlte“ Standortnachteile der ländlichen Regionen gegenüber anderen Arbeitgebern in bevorzugten Großstadtlagen.
- Bewerberinnen und Bewerber äußern zunehmend Interesse am attraktiven „Gesamtpaket“ der Arbeitsbedingungen inklusive der Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Immer mehr Männer nehmen die Elternzeit in Anspruch (in der Regel zwei Monate); in Einzelfällen – aber mit steigender Tendenz, insbesondere bei Hochqualifizierten – äußern auch sie den Wunsch nach Teilzeitarbeit.

Typische familiäre Problemstellungen und Lösungsansätze im Unternehmen

Häufig genutzte Optionen

Nahezu in allen Arbeitsbereichen stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familienaufgaben täglich vor der Herausforderung, ihre Job-Anforderungen mit regelmäßigen oder schwankenden familiären Anliegen (z.B. Kinder in die Kita oder zur Schule bringen und von dort abholen oder Arztbesuche mit Kindern bzw. pflegebedürftigen Angehörigen) unter einen Hut zu bringen. Als Lösungsoption wurden hier flexible Gleitzeitregelungen in Verbindung mit Gruppenabsprachen genutzt. Diese gibt es in nahezu allen Einschichtbereichen und – wenn auch eingeschränkt – in den Schichtbereichen ohne enge prozessbezogene Verkettung (z.B. Montage).

Ein Beispiel für einen kundennahen Bereich ist Stefan Kerner*. Er ist verheiratet und bringt seine Tochter morgens vor Arbeitsbeginn in den Kindergarten, wenn seine Frau bereits berufliche Termine wahrnehmen muss. An diesen Tagen beginnt er mit seiner Arbeit bei Lenze erst gegen 8.45 Uhr statt wie üblich gegen 8 Uhr. Je nach Arbeitsaufkommen arbeitet er abends entsprechend länger. Dabei ist die durchgehende Ansprechbarkeit für die Kunden über Gruppenabsprachen mit den Kolleginnen und Kollegen sichergestellt.

Im Ergebnis führt dies dazu, dass der Mitarbeiter entsprechende, tagesbezogene Familienaufgaben ohne Stress und schlechtes Gewissen wahrnehmen kann und aufgrund der Gruppenabsprachen zugleich auch die betrieblichen Belange berücksichtigt werden: Es entsteht eine „Win-Win-Situation“.

Ergänzend genutzte Optionen

Flexible Arbeitszeiten sind zwar durchgehend wichtig, sie stellen aber keine Lösung bei generellen und grundlegenden Zeitkonflikten zwischen Beruf und Familie dar. In solchen Fällen gibt es zwei wichtige Ergänzungsoptionen: zum einen die Möglichkeit zur Arbeitsanpassung in Teilzeit, zum anderen – wenn es aufgabenbezogen realisierbar ist – die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Zwei Beispiele aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen veranschaulichen dies:

Martin Friese* arbeitet in der Produktion bei Lenze. Er hat seine Wochenarbeitszeit um fünf Stunden reduziert, um mehr Zeit für die Unterstützung seiner pflegebedürftigen Eltern zu haben. Dieser Schritt hat dafür gesorgt, dass er zusätzliche private Aufgaben wie Behördengänge oder den Schriftverkehr mit Pflege- und Krankenkassen ohne große Probleme übernehmen kann. Auch gehaltsmäßig ist die Reduzierung der Wochenarbeitszeit aufgrund der Steuerprogression nicht sonderlich nachteilig, betrieblicherseits werden die fehlenden Stunden kurzfristig über Aushilfen aus anderen Bereichen und Leiharbeiter aufgefangen, mittelfristig können sie über Neueinstellungen kompensiert werden.

Derweil ist Friedrich Müller* als Mitarbeiter in der Produktentwicklung tätig. Er hat zwei erwachsene Kinder, seine Frau ist ebenfalls berufstätig und arbeitet in Teilzeit an drei Tagen in der Woche. Im Haus der Familie wohnt auch die leicht demenzkranke Mutter von Müller. Wenn die Betreuungssituation der Mutter es erfordert, kann er mit seinem betrieblichen Equipment in Notfällen auch von zu Hause aus arbeiten; der Betrieb hat für die entsprechende technische Ausstattung gesorgt.

Die Lösung ermöglicht es, dass alle bisherigen Pflegeanforderungen vollständig durch die Familie wahrgenommen werden kann. Andernfalls hätten Friedrich Müller oder seine Frau das derzeitige Arbeitszeit-Volumen reduzieren oder eine professionelle externe Unterstützung in Anspruch nehmen müssen.

Die Arbeit im Homeoffice ist mittlerweile zu einer Option geworden, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere in kreativen Arbeitsfeldern wie der Produktentwicklung verstärkt genutzt wird. Neben der daraus resultierenden besseren Vereinbarkeit schätzen sie vor allem die Möglichkeit, dann zu arbeiten, wenn sie am kreativsten seien. Währenddessen rückt die Teilzeitarbeit – früher nahezu ausschließlich eine Domäne von Frauen – zunehmend auch in die qualifizierten Männerbereiche vor: So gibt es mittlerweile mehrere Beispiele von Ingenieuren, die aus privaten und familiären Gründen in Teilzeit arbeiten (z.B. Vier-Tage-Woche).

Besondere Konstellationen im betrieblichen Kontext

Das Beispiel von Frank Dude* steht stellvertretend für eine Konstellation mit individuellem Sonderzuschnitt. Der Ingenieur mit speziellem Fachgebiet ist in einem internationalen Projektteam mit engem Zeitplan tätig, zugleich ist er verheiratet und hat zwei Kinder. Vor diesem Hintergrund wollte Dude zwei Monate Elternzeit nehmen, um bei der familiären „Neuorganisation“ dabei zu sein. Das Problem lag vor allem darin, dass er an der Entwicklung eines neuen Produkts arbeitet, welches kundenbedingt einen sehr engen Projektzeitraum hat. Dabei deckt Frank Dude eine wichtige Fachkompetenz in der Entwicklung ab.

In diesem Fall gelang es, die Projektplanung durch eine frühzeitige Information dahingehend zu steuern, dass ein großer Teil der Elternzeit durch die Verteilung und das Verschieben von Aufgaben im Zeitplan überbrückt werden konnte. In den fehlenden Überbrückungszeiträumen arbeitete Frank Dude während seiner Elternzeit stundenweise von zu Hause aus. Dabei stand er seinen Projektkollegen bedarfsweise bei Fragen zur Verfügung.

So konnten beide Seiten sehr gut mit der Lösungsoption leben. Wichtig waren für den Mitarbeiter insbesondere auch das Entgegenkommen und die Rückendeckung seiner Führungskraft.



Die Lösungsoptionen im Überblick

Kern-Maßnahmen

- Ein wichtiger Lösungsansatz bei Lenze liegt in flexiblen Arbeitszeiten (Gleitzeit mit Gruppenabsprachen und bereichsbezogen unterschiedlichen Regelungen zu Arbeitszeitrahmen, Ansprechzeiten etc.).
- Dabei setzt das Unternehmen auf vielfältige Teilzeitanalysen mit variablen Arbeitszeit-Volumina und flexiblen -Lagen.
- So können Schreibtisch-Tätigkeiten – zum Beispiel im kaufmännischen Bereich und im Ingenieurbereich – im Bedarfsfall von zu Hause aus erledigt werden; vorausgesetzt, dies ist organisatorisch machbar und die räumlichen Verhältnisse lassen es zu.

Flankierende Maßnahmen

- Mit einer Vereinbarkeitsbroschüre wird das positive Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Familienorientierung bekräftigt – zugleich werden die betrieblichen Rahmenbedingungen zum Thema „Familie und Beruf“ dargestellt.
- Zur Geburt eines Mitarbeiterkindes erhalten die Eltern einen einmaligen finanziellen Unterstützungsbeitrag sowie einen steuerfreien Zuschuss zur Kinderbetreuung durch Tagesmutter, Krippe, Kita oder Kindergarten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen.
- Die Zusammenarbeit mit einem externen „Familienscout“ gewährleistet die Ansprechbarkeit hinsichtlich der (Notfall-)Betreuung für Kinder sowie für pflegebedürftige Angehörige (Beratung/Vermittlung bundesweit).
- Während der Elternzeit hält das Unternehmen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum Beispiel durch die Beibehaltung des Intranetz Zugangs sowie – wenn gewünscht – die Aufnahme der privaten E-Mail-Adresse in den Lenze-Verteiler (dies ermöglicht Information über Stellenausschreibungen, Betriebsversammlungen und –feiern sowie Fortbildungsmaßnahmen etc.); hinzu kommt die Möglichkeit von Vertretungseinsätzen während der Elternzeit.
- Das Unternehmen stellt zusätzlich Belegplätze für Mitarbeiterkinder in einer örtlichen Kinderbetreuungseinrichtung zur Verfügung.

Der Nutzen für die Beteiligten

Für den Betrieb und seine Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt:

- Die hohe Service- und Lieferqualität kann beibehalten werden.
- Darüber hinaus ist eine bessere Erfüllung internationaler Kundenwünsche möglich.

Für die Position des Betriebs beim Wettbewerb um Arbeitskräfte:

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird zunehmend zu einem wichtigen Grund für die Zusage von Bewerberinnen und Bewerbern im Einstellungsprozess.
- Die Familienorientierung verstärkt die ohnehin hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb.

Für die Mitarbeitenden und ihre Familien:

- Es entstehen planbare Zeiträume ohne großen betrieblichen Abstimmungsaufwand.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade für Mitarbeitende mit berufstätigen Partnerinnen und Partnern wird erleichtert.



Der Blick zurück: Erfahrungen

Was ist gut gelaufen?

- Ein Großteil der in den Jahren 2006/2007 geplanten Maßnahmen ist schnell und gezielt umgesetzt worden.
- Die Vereinbarkeit ist mittlerweile ein fester Baustein der betrieblichen Personalarbeit.

Welche Hindernisse gab es?

- Einzelne Angebote wurden bislang nicht in nennenswertem Maße genutzt, zum Beispiel ein Multifunktionszimmer als variables Eltern-Kind-Arbeitszimmer oder die Belegplätze für Mitarbeiterkinder in der örtlichen Kinderbetreuungseinrichtung. Hier steht eine systematische Ursachenanalyse mit anschließender Entscheidung für oder gegen die Beibehaltung der Maßnahme aus.
- Die betrieblich spürbaren Veränderungsprozesse (z.B. mehr Männer nehmen Elternzeit, Ingenieure mit Teilzeitwunsch) fordern insbesondere die direkten Führungskräfte, die für reibungslose Arbeitsprozesse zu sorgen haben. Analog zu anderen Betrieben gibt es führungskraftbezogene Unterschiede im Umgang mit entsprechenden Anliegen. Wichtig ist, die Führungskräfte in Vereinbarkeitsfragen zu schulen und bei der Lösungssuche zu unterstützen.

Der Blick nach vorne: Herausforderungen

Wofür ist der Betrieb bereits gut gerüstet?

- Vor allem bei kurz- und mittelfristigen Problemkonstellationen gibt es gut funktionierende Lösungsoptionen, beispielsweise durch die Abstimmung der Arbeitszeit hinsichtlich regelmäßig bestehender oder kurzfristig schwankender familiärer und haushaltsbezogener Anforderungen. Dazu ein Mitarbeiter: „Alles in allem gibt Lenze ein gutes Bild ab. Ich freue mich, hier arbeiten zu dürfen.“
- Die betrieblichen Rahmenbedingungen zum Thema Vereinbarkeit werden bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften bereits gezielt genutzt (z.B. Einsatz bei Personalmessen).

Welche Verbesserungspotenziale gibt es?

- Eine verstärkte Internationalisierung sowie der Einsatz arbeitsortunabhängiger Kommunikationsmedien wie Smartphones oder Laptops mit Verbindung zum Firmennetz ermöglichen es, auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten und betrieblich zu kommunizieren. Das erleichtert die Vereinbarkeit, birgt aber auch das Risiko einer zu starken Vermischung von Arbeit und Privatleben. Dieses Spannungsfeld ist den Führungskräften überwiegend bewusst; es gilt aber, lösungsorientierte Diskussionsprozesse zu fördern und sowohl seitens des Betriebs als auch seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvolle „Leitplanken“ zu erarbeiten.
- Mittelfristig ist die Einführung von Langzeitkonten bei Lenze geplant. Ziel des Konzeptes ist es, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie in unterschiedlichen Lebensphasen zu ermöglichen; zugleich geht es darum, nach Projektphasen mit hoher Arbeitsbelastung längerfristige Entspannungsperioden zu schaffen. Dies würde zum langfristigen Erhalt von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.
- Betrieblicherseits wird zudem daran gearbeitet, die verschiedenen Maßnahmen zu Themen wie Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit, attraktive Arbeitsbedingungen etc. künftig noch stärker im Rahmen eines Gesamtkonzeptes zur Sicherstellung wettbewerbsfähiger Personalstrukturen zu bündeln.

Kontakt

Firma:

Lenze SE
Breslauer Str. 3
32699 Extertal

Ansprechpartnerin:

Maren Brehm
Telefon: 05154- 82- 15 50
brehm@lenze.com

www.lenze.com



5. Ein Blick in die Zukunft: Das Wichtigste für Vereinbarkeit und Fachkräftesicherung

Familiensinn ist der Leitgedanke dieser Broschüre. Er steht für praxisingerechte Problemlösungs-Konstellationen zur besseren Abstimmung familiärer und betrieblicher Belange. Prinzipiell ist feststellbar, dass Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Praxis immer stärker an Gewicht gewinnen – sie müssen dabei jedoch stets an neue Herausforderungen angepasst werden. Das zeigen die über einen Zeitraum von sechs Jahren – von 2006/2007 bis 2012/2013 – gemachten praktischen Erfahrungen in zehn Klein- und Mittelbetrieben.

Sie belegen, dass die Familien- und Betriebsangehörigen je nach Wirtschaftszweig, Branche, Betriebsgröße und aktuellem Handlungsdruck völlig Unterschiedliches im Sinn haben, wenn es um die Bezüge zwischen Familie und Betrieb geht. Eine gemeinsame Grundidee gibt es allerdings: Angesichts der Personallücken, die durch die gesellschaftliche Überalterung und den Nachwuchsmangel in den Betrieben immer schmerzhafter werden, können es sich gerade die Klein- und Mittelbetriebe kaum noch leisten, auf das Know-how derjenigen zu verzichten, die Familienaufgaben zu bewältigen haben. Das ist vielerorts die stärkste Schubkraft für mehr Familiensinn. Die wichtigsten Erfahrungen der Betriebe und mögliche Szenarien für die kommenden Jahre werden in den nachfolgenden Abschnitten skizziert.

Drei Handlungsfelder praktizierten Familiensinns

Im Mittelpunkt des Bemühens der zehn Betriebe stehen heute und in den nächsten Jahren drei Handlungsfelder:

- **Handlungsfeld 1: Chancen für junge Beschäftigte**
Die erste, bislang in der Öffentlichkeit dominierende Akzentsetzung von Familiensinn in der betrieblichen Praxis besteht darin, jungen und vor allem qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance zu geben, Elternaufgaben wahrzunehmen und dem Unternehmen trotzdem möglichst viel Know-how zur Verfügung stellen zu können.

- **Handlungsfeld 2: Auch die Pflege im Blick**
Eine weitere, bisher in der Öffentlichkeit weniger beachtete Akzentsetzung von Familiensinn in der betrieblichen Praxis bezieht sich auf die zunehmende Zahl von Erwerbstätigen im mittleren und höheren Alter, die kranke oder unterstützungsbedürftige Angehörige zu betreuen haben. Auch sie benötigen einen Rahmen, der es ermöglicht, dass sie dem Unternehmen trotzdem mit möglichst viel Arbeitszeit und Know-how zur Verfügung stehen.

- **Handlungsfeld 3: Stress durch Mehrfachbelastungen vermeiden**
Die dritte Akzentsetzung in der betrieblichen Praxis für die nächsten Jahre lautet, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeitende mit „Mehrfach-Engagement“ bzw. „Mehrfachbelastungen“ (z.B. kleine Kinder und pflegebedürftige Angehörige und Arbeiten mit Termindruck) keinem negativen Dauerstress ausgesetzt sind.

In allen drei Handlungsfeldern steht – auf den ersten Blick – das Unternehmensinteresse im Vordergrund. Immer mehr Verantwortliche in den Betrieben erkennen, wie wichtig es für die Vermeidung von Ausfallzeiten ist, die Vereinbarkeit beruflicher und familienbezogener Aufgaben zu gewährleisten. Indem die Verantwortlichen in den Betrieben sich bemühen, die Belastungen für beruflich und familiär engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reduzieren, handeln sie also im Interesse des Betriebes. Sie sind – abgesehen von Ausnahmen – keine „Wohltäter“ im moralischen Sinne, sondern tun vor allem deshalb Gutes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil die betriebliche Arbeit erfolgreicher ist, wenn es den Mitarbeitenden gutgeht. Das zeigen auch die zehn Beispiele.

Familiäre Konstellationen und Rollenbilder – Impulse für betriebliche Maßnahmen

Wie groß die Herausforderungen an Berufstätige und Betriebe bei der Suche nach Lösungen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind, hängt nicht nur von betrieblichen Rahmenbedingungen, sondern auch von familiären Merkmalen und Rollenverteilungen ab. Dazu zwei Beispiele aus der Praxis:

- Einfach zu organisierende Teilzeitleösungen (z.B. jeweils sechs Stunden an vier Tagen in der Woche) reichen selbst bei Frauen und Männern mit drei Kindern aus, wenn der Partner oder die Partnerin keine Überstunden machen muss und beispielsweise in der Nähe lebende Verwandte und/oder Betreuungseinrichtungen einen Teil der Haushalts- und Betreuungsaufgaben übernehmen können.
- Völlig anders wird die Lage, wenn beispielsweise ein Elternteil mit besonders hohen Anforderungen in der Erziehung konfrontiert ist. Dann sind kombinierte Maßnahmen notwendig, zum Beispiel ein Zusammenspiel von Gleitzeitregelung mit Teamabsprache und eine Option auf Arbeitseinsätze am Abend oder am Wochenende. Phasenweise kann hier auch Heimarbeit zum Tragen kommen.

Insbesondere in Fällen von Doppel- und Dreifach-Engagement können die familiären Aufgaben nicht mehr allein von einem Familienmitglied – heute noch immer überwiegend von den Frauen – bewältigt werden. Daher ist ein stärkeres Engagement der Männer notwendig – zumal, wenn beide Partner erwerbstätig sind. Das gilt auch dann, wenn Männer sich um pflegebedürftige Eltern(teile) kümmern müssen. In beiden Fällen ist ein verändertes Rollenverständnis gefragt, das insbesondere von jüngeren Männern zunehmend akzeptiert und sogar gewünscht wird. Auffällig ist, dass dieses Thema in der Untersuchung 2012/2013 viel häufiger angesprochen wurde als sechs Jahre zuvor. Zudem gibt es bereits eine Reihe konkreter Beispiele, wie Männer die bis dahin ungewohnte Rolle als Mit- oder Alleinerziehender, „Haushaltshilfe“ und Mit- oder Alleinpfleger an- bzw. übernehmen. Ein Indiz dafür ist die steigende Zahl junger Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen.

Die zukunftsweisende Bedeutung von Kombi-Lösungen

Den Verantwortlichen in den Betrieben fällt es leichter, Aktivitäten für eine bessere Vereinbarkeit zu initiieren, wenn es gelingt, solche Problemlösungs-Konstellationen zu finden und einzusetzen, die für mehrere Typen familienbedingter Probleme innerhalb der Belegschaft taugen – für Alleinerziehende ebenso wie für Alleinpfleger. Auch wenn isoliert nebeneinander betriebene Einzelmaßnahmen für Eltern(teile) – wie zum Beispiel vollzeitnahe Teilzeit- oder Gleitzeitlösungen sowie eine Kostenübernahme für Kinderbetreuung – immer noch als unvermeidlich angesehen werden, wächst zugleich jedoch die Suche nach und die Erfahrung mit Kombi-Maßnahmen. Dies geschieht im doppelten Sinne:

- zum einen über zielgruppenübergreifende Maßnahmen, die sich sowohl für Eltern(teile) mit zu betreuendem Nachwuchs als auch für ihre Angehörigen pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eignen;
- zum anderen so genannte Parallel-Maßnahmen, die greifbare zeitliche und räumliche Bausteine wie zum Beispiel Gleitzeitlösungen mit Teamabsprache oder phasenweise Heimarbeit mit immateriellen Maßnahmen wie Info- oder Beratungsangeboten kombinieren.

Bei den zielgruppenübergreifenden Maßnahmen resultiert die Schubkraft dabei vor allem aus der wachsenden Zahl (globaler) Wettbewerber und dem sich daraus ergebenden, weiter verschärfenden Preisdruck. Das zwingt die Unternehmen dazu, die Kosten zu senken und mit einem(!) Typ von Maßnahmen möglichst viele Problem-Konstellationen zu bewältigen. – Bei den Parallel-Maßnahmen hingegen entsteht die Schubkraft in erster Linie aus der Erfahrung, dass der Qualitäts- und Innovationswettbewerb bei Sachgütern ebenso wie bei Dienstleistungen seit der Erstuntersuchung 2006/2007 weiter zugenommen hat. Damit sind die Anforderungen an gedankliche Konzentration, Kreativität und räumlich-zeitliche Flexibilität der Berufstätigen weiter gestiegen. Das birgt insbesondere in den Fällen, in denen familiäre Anforderungen hinzukommen, die Gefahr von negativem Dauerstress. Im Ergebnis kann es zu psychosomatisch bedingten Ausfallzeiten führen, die – wie repräsentative Untersuchungen zeigen – deutlich länger dauern als Ausfallzeiten bei somatischen Erkrankungen.

Die Sorge um dieses Thema ist heute – völlig anders als noch vor sechs Jahren – in den Betrieben deutlich spürbar. Sie hat die Suche nach Maßnahme-Konstellationen intensiviert, die dabei helfen, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schonen und deren Know-how und Engagement für den Betrieb zu erhalten.

Abbildung 16 fasst zusammen, wie die Betriebe in den Jahren von 2006/2007 bis 2012/2013 immer stärker dazu übergegangen sind, in Konstellationen statt bloß in punktuellen Einzelmaßnahmen zu denken und zu handeln.

Je nach Familien- und Job-Konstellation ergeben sich unterschiedliche familiäre und betriebliche Lösungsszenarien: von leicht überschaubar bis komplex beziehungsweise vielschichtig. Dies soll zusammenfassend am Beispiel besonders häufig vorkommender Familien- und Job-Typen in den untersuchten Betrieben dargestellt werden. In der Praxis haben sich dabei folgende vier Kern-Lösungsoptionen – als Einzelmaßnahmen oder in Kombination – herauskristallisiert:

- **Kernlösungsoption 1:** Flexible Arbeitszeiten mit Dispositionsmöglichkeiten hinsichtlich täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Lage und Länge der Arbeitszeiten;
- **Kernlösungsoption 2:** verschiedene Heimarbeits-Möglichkeiten (von bedarfsweiser Heimarbeit in Ausnahmefällen über zeitweise alternierende Arbeit zu Hause und im Betrieb bis zum dauerhaften Home-Work-Platz);

- **Kernlösungsoption 3:** Möglichkeiten zur Anpassung des Arbeitszeitvolumens nach unten und oben (zum Beispiel gemäß der Familiendynamik wechselnde Übergänge von Vollzeit über vollzeitnahe Teilzeit bis zum stundenweisen Einsatz und umgekehrt) sowie
- **Kernlösungsoption 4:** Zuschnitt von Prozessen und Stellen bzw. (Um-)Gestaltung der wahrzunehmenden Aufgaben.

Diese vier Kern-Lösungsoptionen werden bedarfsbezogen durch flankierende Maßnahmen unterstützt. Hierzu zählen beispielsweise die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, Info- und Beratungsangebote zur Pflege von Angehörigen und haushaltsnahe Dienstleistungen.

Bei überschaubaren Problemkonstellationen hilft oftmals eine einzige Lösungsoption. Je komplexer und vielschichtiger das familiäre Problem jedoch ist, desto mehr kommt es auf einen stimmigen Mix der Kombi-Maßnahmen an. Dies ist in der Regel mit einer Überprüfung und Anpassung des Zuschnitts der Prozesse und Stellen verbunden. Dabei gilt: Organisatorische Zuschnitts-Änderungen sind im Falle verketteter Arbeitsstellen sowie vernetzter Teamarbeit mit Rückgriff auf die gleichen Arbeitsmittel häufiger anzutreffen, aber auch mühsamer zu realisieren als bei Einzelarbeitsplätzen oder bei Teamarbeit mit Beschränkung auf Kommunikation via Intra- oder Internet. Wichtig ist zudem, dass der jeweilige Aufwand stets in einer vertretbaren Relation zum Nutzen steht.

Abbildung 16

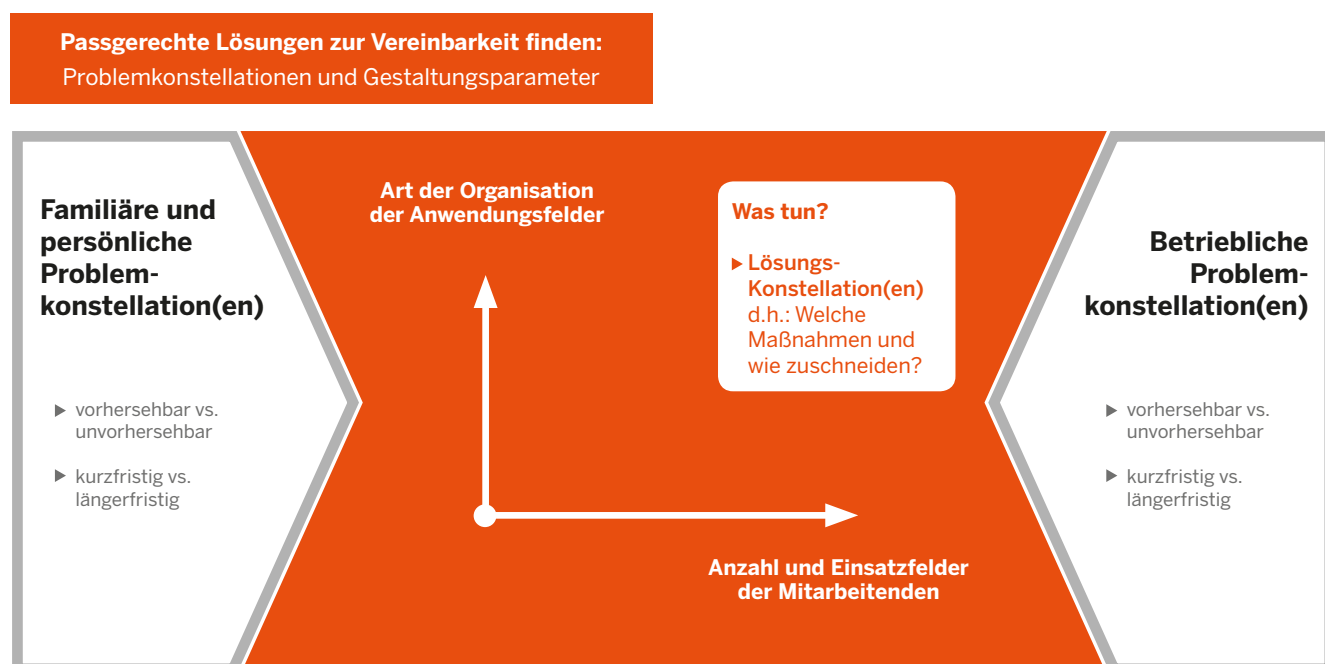
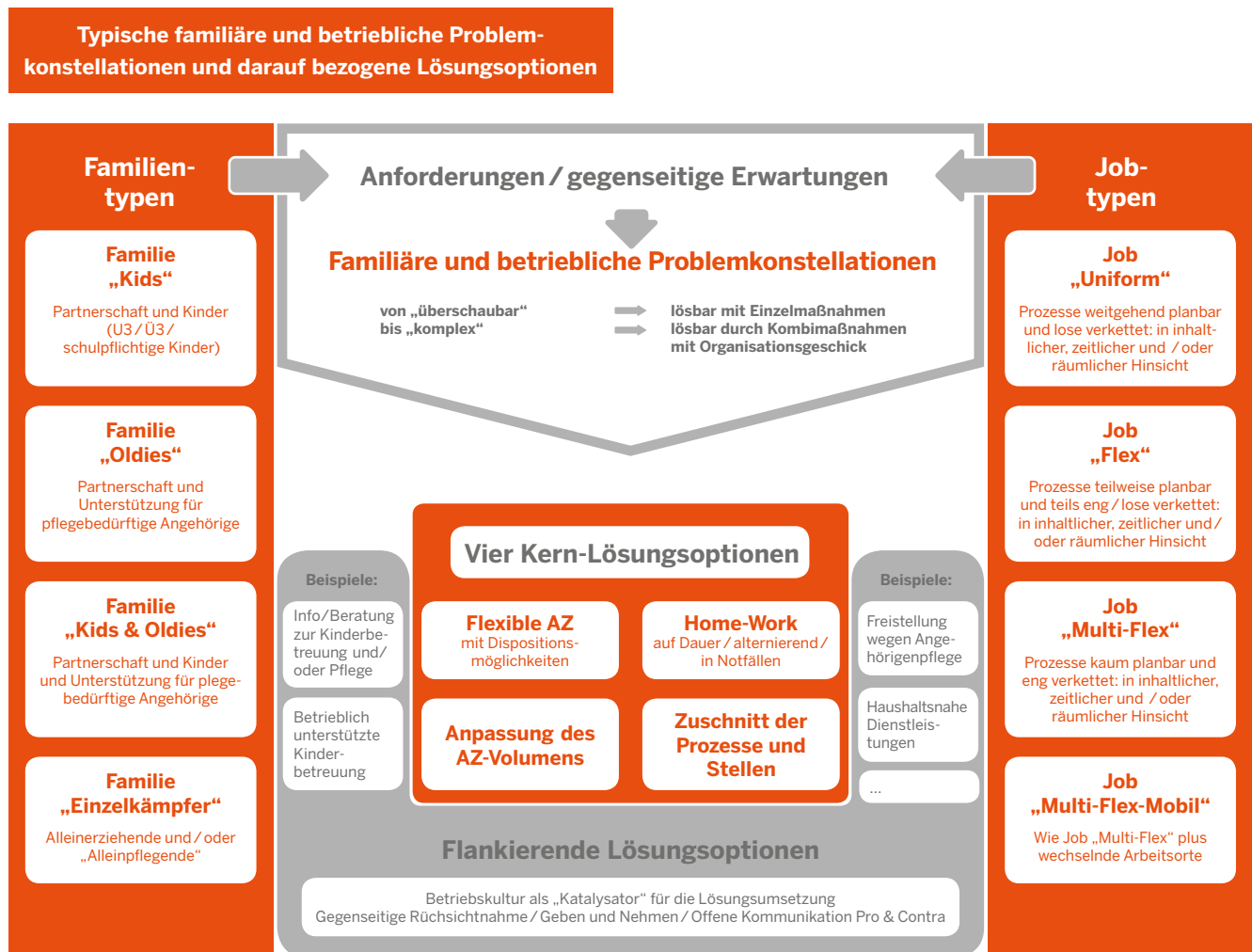


Abbildung 17



* Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit sind die wesentlichen Familientypen dargestellt, die in den untersuchten Betrieben vorkommen. Darüber hinaus gibt es natürlich weitere Familientypen wie z.B. Alleinerziehende, die zusammen mit Geschwistern ihre Angehörigen pflegen. Hinzu kommt, dass es sowohl bei den Familientypen als auch bei den Jobtypen unterschiedliche Ausprägungen sowie Kombinationen gibt.

Praxistipp:

Setzen Sie in Ihrem Betrieb nicht auf eine möglichst hohe Anzahl familienorientierter Maßnahmen. Viel wichtiger ist es, die für Ihre spezifischen betrieblichen und familiären Problemkonstellationen geeigneten Lösungsoptionen zu finden und diese einzelfallbezogen richtig zuzuschneiden. Für die Praxis heißt das: Prüfen Sie in regelmäßigen Abständen folgende vier Aspekte: 1. Welche Kern-Lösungsoptionen haben sich in vergleichbaren Situationen bereits bewährt und sollten kontinuierlich weiterentwickelt werden? 2. Welche Lösungsoptionen werden zwar selten in Anspruch genommen, sind aber für das Gesamtbild weiterhin wichtig und daher „im Reservoir“ zu behalten? 3. Welche Lösungsoptionen gehen in Ihrem Betrieb bzw. Bereich am Bedarf vorbei und können daher abgeschafft werden? 4. Welche neuen Lösungsoptionen sind – am besten gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitenden – zu entwickeln?

Abbildung 17 fasst dies in übersichtlicher Form zusammen. Dabei erleichtert das schrittweise Überprüfen der Felder erfahrungsgemäß auch die Beantwortung der zuvor gestellten Fragen. Damit möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Betriebes an der Auswahl und Weiterentwicklung geeigneter Lösungsmaßnahmen mitwirken können, hat es sich bewährt, diese oder eine ähnlich aufgebaute Abbildung mit betriebspezifischer Konkretisierung als Plakat zu vergrößern und auszuhängen, oder aber sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vervielfältigen – beispielsweise als Begleitmaterial im Rahmen eines betrieblichen Vereinbarkeitsprojekts oder in entsprechenden Workshops und Gesprächsrunden.

Die Betriebskultur als „Katalysator“ zur Umsetzung von Maßnahmen

Ganz gleich ob zielgruppenübergreifend oder parallel – Kombi-Maßnahmen lassen sich in den Betrieben vor allem dann mit wenigen Reibungsverlusten und mit größerem Wirkungsgrad umsetzen und dauerhaft stabilisieren, wenn sie durch eine dazu passende Betriebskultur getragen werden. Diese wiederum wird geprägt durch gesellschaftliche Wertorientierungen und Normen, zum Beispiel die gängige Sichtweise auf Gewichtung und Art der Abgrenzung von Familien- und Berufsaufgaben. Als für den Familiensinn wichtigste Elemente der Betriebskultur haben sich in der Praxis herausgestellt:

- **Gegenseitige Rücksichtnahme**
bei alltäglichen Aktionen, und zwar vor allem von denjenigen, die noch nicht oder nicht mehr durch Familienaufgaben gebunden sind.
- **Ständiges Balancieren des Gebens und Nehmens**
zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, und zwar aus unterschiedlichen Blickwinkeln: einerseits hinsichtlich der Bereitschaft des Unternehmens, auf die Familienbelange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und diesbezügliche Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation vorzunehmen; andererseits bezüglich der Abstimmung familienbezogener Mitarbeiterbelange mit dem, was für das Unternehmen angesichts des ökonomischen Wettbewerbs machbar ist.
- **Offene Kommunikation des Pro und Kontra**
einzelner betrieblicher Maßnahmen sowie des Gesamtsystems der familienfreundlichen Rahmenbedingungen. Wenn im Unternehmen in einer fairen und offenen Auseinandersetzung über eventuelle Interessensunterschiede diskutiert wird, kann dies zu einer wichtigen Ergänzung der beiden Prinzipien Rücksichtnahme und Balancieren beitragen. Eine derartige Kommunikation ermöglicht zugleich auch ein Feedback über die Zweckmäßigkeit der Maßnahmen.

Die dargestellten kulturellen Prinzipien tragen dazu bei, dass man sich im betrieblichen Alltag darauf verlassen kann, dass die anderen auf ähnliche Weise denken und handeln. Das spart Zeit und Energie für ansonsten notwendige Abstimmungsprozesse. Zugleich wirken die Prinzipien als einer der wichtigsten Motoren bei der Überwindung von Bremskräften. Diese resultieren meist weniger aus bösem Willen oder Desinteresse der Verantwortlichen als vielmehr aus deren Ratlosigkeit angesichts tradierter und zur Gewohnheit gewordener Muster der Aufbau- und Ablauforganisation.

Die kulturellen Bausteine beflügeln den Wagemut und die Phantasie, wenn es darauf ankommt, den Zuschnitt von Prozessen und Stellen zu verändern, um beispielsweise Teilzeitvarianten mit stunden-, tage- oder wochenweisen Arbeitsunterbrechungen oder eine phasenweise Heimarbeit zu ermöglichen. Wie die Erfolgsbeispiele aus den zehn untersuchten Betrieben zeigen, helfen sie darüber hinaus auch dabei, Elternzeit-Phasen für Mütter und Väter ebenso wie Pflegezeit-Phasen betrieblich zu überbrücken – und zwar ohne betriebliche Nachteile für die Beschäftigten.

Praxistipp:

Prüfen Sie konkrete Maßnahmen in Ihrem Betrieb, um die drei kulturellen Bausteine „Gegenseitige Rücksichtnahme“, „Ständiges Ausbalancieren des Gebens und Nehmens“ sowie „Offene Kommunikation des Pro und Kontra“ gezielt weiter zu entwickeln: Diese prägen als wichtiger „Katalysator“ das Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen.

Der Königsweg zu mehr Familiensinn: Änderungen beim Zuschnitt der Stellen und Prozesse

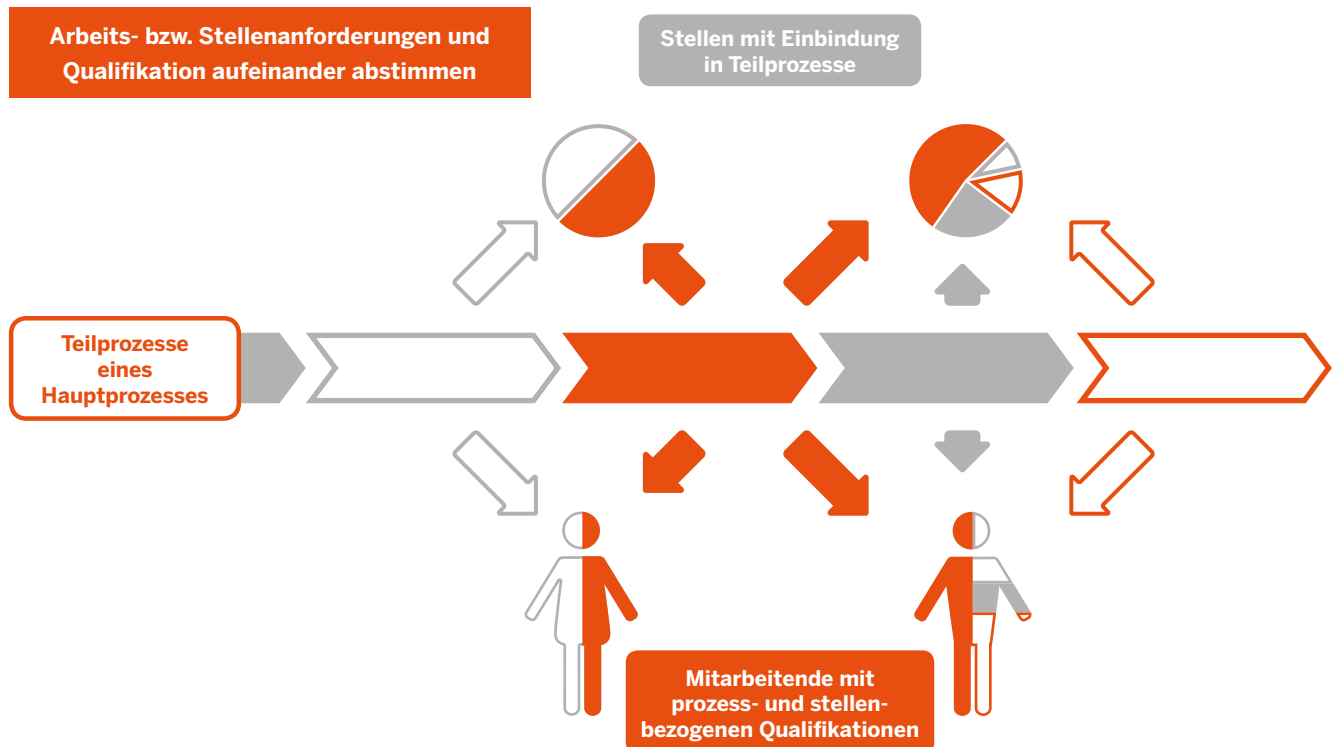
Die Workshops und Gespräche in den zehn Klein- und Mittelbetrieben haben gezeigt, dass vor allem der Art und Weise, wie Stellen und Prozesse zugeschnitten werden, heute eine sehr viel größere Aufmerksamkeit gewidmet wird als noch vor sechs Jahren. Das gilt vor allem für Stellen mit Leitungsaufgaben und Engpassqualifikationen. Abbildung 18 illustriert den zu gestaltenden Zusammenhang zwischen der Anordnung der Prozessschritte, dem Zuschnitt der Arbeitsstellen im Kontext der Prozesse und der Abstimmung zwischen Organisation und Qualifikation.

Praxistipp:

Überprüfen Sie den Zuschnitt der Prozesse und Aufgaben vor allem in den Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Außendienst- oder Projektaufgaben sowie Schichtarbeit nur selten zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein können. Gleiches gilt für die Einheiten, in denen ein Teil der Mitarbeitenden phasenweise Heimarbeit leistet oder eine Leitungskraft bedingt durch Familienaufgaben nur in Teilzeit vor Ort sein kann.

Prüfen und realisieren Sie organisatorische Verbesserungen – auch unter Berücksichtigung technischer Hilfsmittel. Dies sollten Sie überall dort tun, wo einerseits ein enges – und möglichst routiniertes – Hand-in-Hand-Arbeiten zwischen Angehörigen unterschiedlicher Fachrichtungen notwendig ist und wo andererseits der Anteil der Beschäftigten wächst, die aus familiären Gründen auf Gleitzeit oder Teilzeitarbeit angewiesen sind.

Abbildung 18



Praxistipp:

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als aktive Mitgestaltende in den Prozess der Erarbeitung tragfähiger Vereinbarkeitslösungen und die Weiterentwicklung Ihrer familienfreundlichen Betriebskultur ein! Das gilt gleichermaßen auch für deren Interessensvertretungen – in mittleren und großen Betrieben in der Regel Betriebs- oder Personalräte. In der Praxis haben sich gemeinsame Arbeits- und Umsetzungsgruppen von Beschäftigten mit unterschiedlichen Familienaufgaben und Beschäftigten ohne Familienaufgaben bewährt. So gelingt es am besten, bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln und mit breiter Akzeptanz und gegenseitiger Rücksichtnahme erfolgreich im Betrieb umzusetzen.

Wo dabei vielerorts die Probleme liegen, lässt sich anhand der Worte einer Bereichsleiterin eines Unternehmens mit mehr als 250 Beschäftigten aufzeigen. Sie berichtet: „Am schwierigsten zu handhaben ist für unseren Betrieb jede Maßnahme, die zu einem veränderten Zuschnitt der Arbeitsstellen und Abläufe zwingt. Das trifft auch zu, wenn Arbeitszeitregelungen nur dann realisierbar sind, wenn zuvor oder parallel die Arbeitsorganisation verändert werden müsste. Davor schrecken die Verantwortlichen zurück. In der Konsequenz werden organisatorische Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit insgesamt nicht ausreichend weiterentwickelt – zum Beispiel bezüglich der Justierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Hier besteht noch deutliches Verbesserungspotenzial. Dass wir mit dieser Aufgabe nicht alleine sind, erfahre ich immer wieder bei Seminaren oder ähnlichen Treffen.“

Ein anderes Thema ist die immer geringer werdende Überschneidung von Anwesenheitszeiten. Ein Geschäftsführer bringt die Sache wie folgt auf den Punkt: „Man trifft sich nicht mehr so häufig – sei es wegen der Einzelarbeitsplätze, wegen der Arbeit zu Hause am PC oder wegen Dienstreisen oder geteilter Führung. Da helfen nur veränderte Kommunikationsweisen – auch unter Einsatz verschiedenster akustischer und visueller Hilfsmittel wie Handy, Skyping und Videokonferenz. Sie müssen eingeübt werden. Eventuell ist eine völlig andere Kommunikationskultur nötig.“

Unter den zuvor beschriebenen Bedingungen besteht vielfach ein erhöhter organisatorischer Verbesserungsdruck, da hier sowohl eine stabile Teambildung als auch ein rasch abgestimmtes Handeln in Krisensituationen oder bei ständig wechselnden Anforderungen von Kunden- oder (im Beispiel eines Klinikums) Patientenseite erschwert werden. Wenn in solchen Fällen zudem der betriebskulturelle „Katalysator“ fehlt, geraten vor allem die Führungskräfte unter Druck, deren Aufgabe es ist, Reibungsverluste zu reduzieren oder gar zu vermeiden. Wie dies in der Praxis aussehen kann, schildert ein Bereichsleiter aus einem der untersuchten Betriebe: „Gemeinsame Interessen- und Lebenslagen erleichtern das Geben und Nehmen beim Koordinieren beruflicher und familiärer Belange. Das ist schwieriger, wenn ein Teil der Belegschaft familiär engagiert ist, während ein anderer Teil entweder voll auf Karriere oder voll auf Hobbies fixiert ist. Vor allem flexible Arbeitszeiten und unterschiedliche Teilzeitanvarianten sind eine große Herausforderung für das verkettete oder vernetzte Arbeiten, da immer „Ersatz“ für die zeitweise unbesetzten Arbeitsplätze gefunden werden muss.“

Eine Lösung des Problems ist aber keinesfalls allein von den Führungskräften zu schaffen. Je vielfältiger die in der Praxis benötigten Lösungs-Konstellationen sind, desto wichtiger wird aktives Mitdenken und Mittun der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – gerade der Alleinerziehenden und Alleinpfllegenden.

Hierzu das Zitat eines Geschäftsführers aus einem der untersuchten Betriebe: „Vereinbarkeit zu schaffen ist kein Konsumthema, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wünsche äußern und abwarten, was der Betrieb anbietet. Wie man die Abläufe und den Zuschnitt der Arbeitsstellen am besten verändert, ohne dass die Kunden darunter leiden müssen, wissen die Leute an der Basis oft besser als wir auf den oberen Ebenen. Insgesamt gilt: Aktive Mitgestaltung und Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten werden immer wichtiger!“

Das beschreibt sehr gut die Herausforderungen, vor denen die Betriebe angesichts demografisch wachsender Personalengpässe und einer zunehmenden Zahl von Dreifach-Engagierten bzw. -Belasteten künftig stehen werden. Es ist zugleich ein gutes Schlusswort und Signal für den Aufbruch.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:

Individueller Familiensinn – im Spannungsfeld von Familie und Beruf

Abb. 2:

Ausprägungen des Familiensinns: auf drei Ebenen beobachtbar und wirksam

Abb. 3:

Anteil Alleinerziehender an allen Eltern von 1996 bis 2010

Abb. 4:

Veränderung der Altersstruktur in Ostwestfalen – Herausforderungen für Unternehmen bei der Personalplanung

Abb. 5:

Betreuung von Kindern und Angehörigen 2009: Was Frauen und Männer leisten

Abb. 6:

Entwicklung der wöchentlichen Betriebszeiten von 1984 bis 2007

Abb. 7:

Entwicklung der Arbeitszeit zu ungewöhnlichen Zeiten

Abb. 8:

Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials

Abb. 9:

Burnout bedingte Arbeitsunfähigkeitstage: Entwicklung von 2004 bis 2012

Abb. 10:

Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach ausgewählten Diagnosegruppen: Trend ab 2000

Abb. 11:

Familie und Betrieb als strikt getrennte Handlungsfelder

Abb. 12:

Familie und Betrieb als miteinander verwobene Handlungsfelder

Abb. 13:

Lösungen zur Vereinbarkeit finden: Problemkonstellationen und Gestaltungsparameter

Abb. 14:

Passgerechte Lösungen zur Vereinbarkeit finden: beiderseitige Problemkonstellationen beachten

Abb. 15:

Übersicht der mitwirkenden Klein- und Mittelbetriebe

Abb. 16:

Passgerechte Lösungen zur Vereinbarkeit finden: Problemkonstellationen und Gestaltungsparameter

Abb. 17:

Typische familiäre und betriebliche Problemkonstellationen und darauf bezogene Lösungsoptionen

Abb. 18:

Arbeits- bzw. Stellenanforderungen und Qualifikation aufeinander abstimmen

IMPRESSUM

Herausgeber

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
info@mfkjs.nrw.de
www.mfkjs.nrw.de

Autoren

Petra Gerbracht
Dr. Friedhart Hegner
Ulrich Kramer
Matthias Strecker

ISMV Dr. Hegner & Partner GmbH
Institut für Sozialplanung,
Management und Verwaltung
Ellerstraße 22, 33615 Bielefeld
www.ismv.de

Redaktion

Manfred Kasper
Büro für Journalismus und PR
Siemensstraße 15, 50825 Köln
www.kasperkoeppel.de

Gestaltung und Druck

KLINKEBIEL GmbH
Kommunikationsdesign seit 1997
Neusser Straße 26, 50670 Köln
www.klinkebiel.com

Fotos

© Markus Temming GmbH / © Pape
Architekten: Peter Hübbe / © Bobe
Spedition GmbH / © eltromat GmbH
/ © Sollich KG / © Hettich FurnTech
GmbH & Co. KG / © Kreisverwaltung
Herford: Klaus Wöhler / © Klinikum
Herford / © Lenze SE / Fotolia.com:
© Frank Gärtner, Monkey Business,
pressmaster, contrastwerkstatt, FF-
Cucina Liz Collet, yurolaitsalbert, Oc-
skay Bence / Depositphotos.com: ©
Kzenon, Dmitry Shironosov / Shutter-
stock.com: © Elena Yakusheva, Denise
Lett / Photocase.com: © unikation

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen bzw. Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen bzw. Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
info@mfkjks.nrw.de
www.mfkjks.nrw.de

