

VEREINBARKEIT GESTALTEN

IMPULSE AUS DER PRAXIS



INHALT

VORWORT	5
1. UNTERNEHMENSKULTUR	6
1.1. Familienfreundlichkeit als zentralen Aspekt der Unternehmenskultur aufzeigen	
1.2. Botschafter der Unternehmenskultur – Führungskräfte sensibilisieren	
1.3. Geben und nehmen – Aktivitäten für und mit den Familien entwickeln	
1.4. Vorbild Führungsteam – Führungskräfte nehmen Angebote wahr	
1.5. Rolle stärken – männliche Beschäftigte zur Inanspruchnahme motivieren	
2. FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT	9
2.1. Kleine Änderung – große Wirkung: Schichtsystem im Produktionsbereich flexibilisieren	
2.2. Führungskräfte im Handwerk – Schichtunterbrechung für Betreuung ermöglichen	
2.3. Mobiles Arbeiten im Handwerk – aufgabenspezifische Flexibilisierung ermöglichen	
2.4. Wahl des Arbeitsortes – lebensphasenbedingte Flexibilisierungswünsche berücksichtigen	
2.5. Betreuungssicherheit stärken – Erziehenden und Pflegenden angepasste Arbeitszeiten anbieten	
2.6. In Krisensituationen – berufliche Arbeit in Randzeiten der Familienarbeitszeit nutzen	
3. SERVICE- UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE	12
3.1. Arbeitsfähigkeit erhalten – psychosoziale Angebote unterstützen	
3.2. Alltag entlasten – Angebote haushaltsnaher Leistungen entwickeln	
3.3. Betreuungslücke überbrücken	
3.4. Private Vorhaben erleichtern – Betriebsmittel verleihen	
3.5. Finanzielle Regelungen – Bewältigung von Krisensituationen unterstützen	
4. PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	14
4.1. Wissenstransfer sichern – strukturierte Prozesse für Arbeitsübergabe und Wiedereinstieg aufbauen	
4.2. Berufliche Auszeiten – durchgängig Kontakt halten	
4.3. Weiterbildung anbieten – berufliche Qualifikation aktuell halten	
4.4. Absprachen zum Wiedereinstieg treffen	
4.5. Flexible Rückkehr ermöglichen	
4.6. Arbeitsausgestaltung variabel anpassen	
5. INFORMATION UND KOMMUNIKATION	16
5.1. Strukturen etablieren – Anregungen aus allen Unternehmensbereichen aufnehmen und einbeziehen	
5.2. Bedarfsgerechte Angebote entwickeln – Erfahrungen und Bedarfe bei Beschäftigten erfragen	
5.3. Interne Transparenz schaffen – familienfreundliche Angebote in Informationsplattform zusammenführen	
5.4. Informationen gezielt steuern – während Erziehungs- oder Pflegezeit informiert bleiben	
5.5. Unternehmensangebot zeigen – Attraktivität für Stelleninteressierte bekannt machen	
IN EIGENER SACHE	18



VORWORT

Sehr geehrte Personalverantwortliche in Unternehmen, liebe Leserinnen und Leser,

kleine und mittelständische Unternehmen stehen besonders bei der Personalgewinnung im Wettbewerb mit Konzernen und Großunternehmen. Die Gewinnung und Bindung von Auszubildenden sowie Fach- und Führungskräften erfordern mehr denn je der Unternehmensattraktivität und eine entsprechende Kommunikationsstrategie in den Fachkräftemarkt.

Im Unternehmen zeigen familienfreundliche Maßnahmen besonders Wirkung auf die Bindung der Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen, wenn sie allen Beschäftigten zur Verfügung stehen und vorbehaltlos in Anspruch genommen werden. Beschäftigte erleben, dass sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Menschen in verschiedenen Lebensphasen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gesehen und unterstützt werden.

Familienfreundliche Maßnahmen und Regelungen müssen erlebbar sein, um von allen Beschäftigten wahrgenommen zu werden. Familienfreundlichkeit fördert die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit mit familiären Aufgaben, umfasst also die Unterstützung von Beschäftigten entlang ihrer Lebensphasen und wird zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur. Dabei ist es höchst unter-

schiedlich, wie diese Maßnahmen aussehen können. Jedes Unternehmen hat seine individuellen Besonderheiten und Merkmale. Je nach Größe, Branche, Unternehmensgeschichte entwickelt jedes Unternehmen sein individuelles Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen.

In vielen Unternehmen in OWL steht das Thema Familienfreundlichkeit bereits jetzt als strategischer Wettbewerbsfaktor um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus. Diese Broschüre soll Anhaltspunkte liefern, welche Regelungen ein familienfreundliches Unternehmen auszeichnen können und konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis in OWL vorstellen. Sie finden betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten von Maßnahmen zur Vereinbarkeit, die Sie als Anregungen für Ihre Ideensammlung und zur Weiterentwicklung Ihres unternehmensinternen Engagements nutzen können.

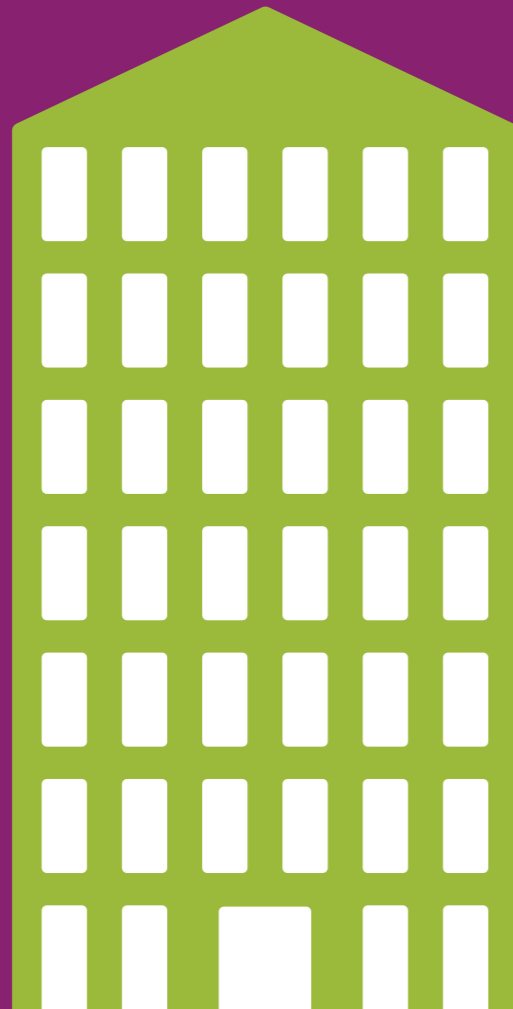
Eva Leschinski
Leiterin Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL



1. UNTERNEHMENSKULTUR

Familienfreundlichkeit zeigt sich nicht nur in den vorhandenen Angeboten, sondern vielmehr darin, ob sie im Unternehmen auf allen Ebenen gelebt wird, im Alltag erkennbar und nachhaltig etabliert ist. Für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf gilt die Unternehmenskultur als entscheidender Erfolgsfaktor.

Einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur belegen mittlerweile unterschiedliche Studien. Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen profitieren von einer familienfreundlichen Unternehmenskultur durch beispielsweise bessere Vereinbarkeit, Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig lebt eine familienbewusste Unternehmenskultur von gegenseitiger und offener Kommunikation zwischen Belegschaft und Management. Sichtbar und wirksam wird sie für alle Beteiligten, wenn sie Gültigkeit für Frauen und Männer in allen Lebensphasen und auf allen Qualifikationsstufen hat.



1.1. Familienfreundlichkeit als zentralen Aspekt der Unternehmenskultur aufzeigen

Familienfreundlichkeit als Teil der Unternehmenskultur braucht Leitbilder, verbindliche Regelungen bis hin zu Betriebsvereinbarungen. Diese geben den Beschäftigten Sicherheit, ob und wie sie vereinbarkeitsrelevante Angebote nutzen können und signalisieren die ganzheitliche Akzeptanz familiärer Verpflichtungen.

Setzt sich die Unternehmensleitung mit der obersten Führungsebene für die Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ein, zeigt dieses Statement Signalwirkung – nicht nur für alle Beschäftigten.

Beispielhaft handelt ein Projektdienstleister im Telekommunikationsbereich (45 Beschäftigte) und weist sowohl auf das Unternehmensbekenntnis zur Familienfreundlichkeit als auch zur Work-Life-Balance auf der Website und in Stellenanzeige hin. Dieses Bekenntnis wird in vielen Momenten des Arbeitsalltags sichtbar. Es gibt Willkommensgeschenke für Neugeborene. Kinder sind im Betrieb willkommen. Wenn die Betreuung ausfällt, eine Stundenplanänderung eintritt oder Randzeiten überbrückt werden müssen, können Eltern ihre Kinder mit ins Unternehmen bringen. Im Aufenthaltsraum stehen Spiele zur Verfügung, können Hausaufgaben gemacht oder der Internetzugang genutzt werden. Im Außenbereich befindet sich ein Trampolin und zum Sommerfest des Unternehmens wird eine Betreuung der Kinder angeboten.

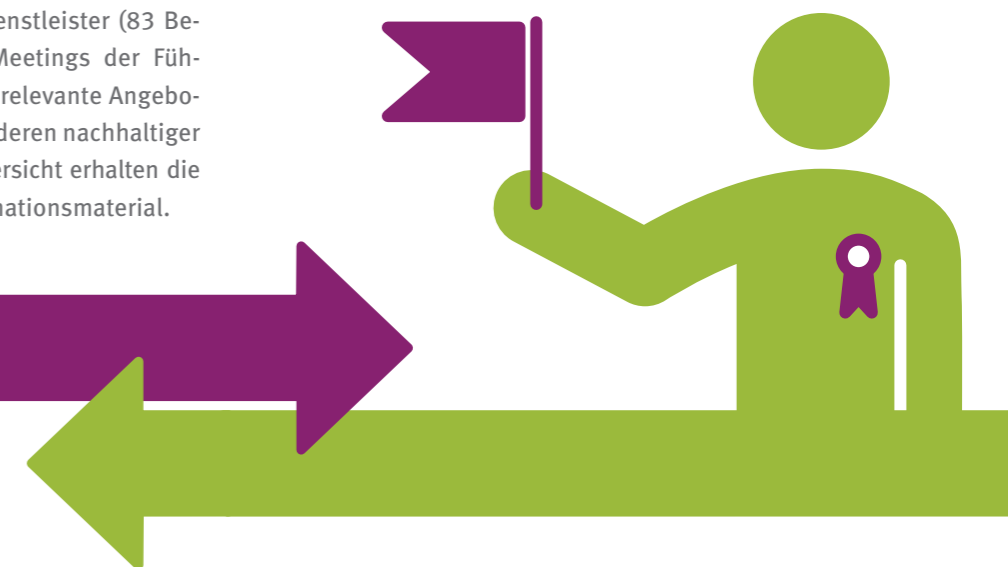
1.2. Botschafter der Unternehmenskultur – Führungskräfte sensibilisieren

Die Rolle und das Verhalten der Führungskräfte prägen die tatsächliche Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten. Hierbei ist wichtig, dass Führungskräfte die Beschäftigten ermutigen, individuelle Bedarfe mit ihren Vorgesetzten abzusprechen. Ein IT-Dienstleister (83 Beschäftigte) stellt beispielsweise in Meetings der Führungskräfte regelmäßig vereinbarkeitsrelevante Angebote vor oder bietet sogar Workshops zu deren nachhaltiger Entwicklung an. Zur transparenten Übersicht erhalten die Führungskräfte entsprechendes Informationsmaterial.

1.3. Geben und Nehmen – Aktivitäten für und mit den Familien entwickeln

Familien-Erlebnisse im Unternehmen oder Aktivitäten in der Freizeit stärken die Bindung der Beschäftigten. Gleichzeitig lernen Familienmitglieder das Arbeitsumfeld kennen und tauschen sich mit Angehörigen der Kolleginnen und Kollegen aus. So kann sich ein besseres Verständnis für die berufliche Tätigkeit in den Familien entwickeln und die Akzeptanz berufsbedingter Absenzen wegen beispielsweise kurzfristiger Mehrarbeit oder einer Weiterbildung verstärken.

Mögliche Anlässe können zum Beispiel Betriebsfeiern, ein Tag der offenen Tür, das jährliche Sommerfest oder Aktionen in der Weihnachtszeit sein. Andere Möglichkeiten eröffnen sich durch das Anbieten von Praktika oder Ferienjobs für Kinder der Beschäftigten. Eine stationäre Pflegeeinrichtung (124 Beschäftigte) schuf ein kreatives und gleichzeitig sehr engagiertes Angebot: Da viele Kinder der Beschäftigten in denselben Kindertageseinrichtungen betreut werden, wurden zur Sicherstellung der Kinderbetreuung zu viele Urlaubsanträge für den entsprechenden Zeitraum der Sommerferien eingereicht. Die Sicherstellung der pflegerischen Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner wurde möglich durch das Angebot eines Sommercamps, in dem die Kinder während der Ferien eine Woche in der Einrichtung betreut werden. Die Bewohnerinnen und Bewohner werden in das Programm integriert, so dass alle gemeinsam Spaß haben. Das Angebot ist bei allen Beteiligten einschließlich der Eltern sehr beliebt, wird gut angenommen und alle Seiten profitieren von diesem Angebot.



1.4. Vorbild Führungsteam – Führungskräfte nehmen Angebote wahr

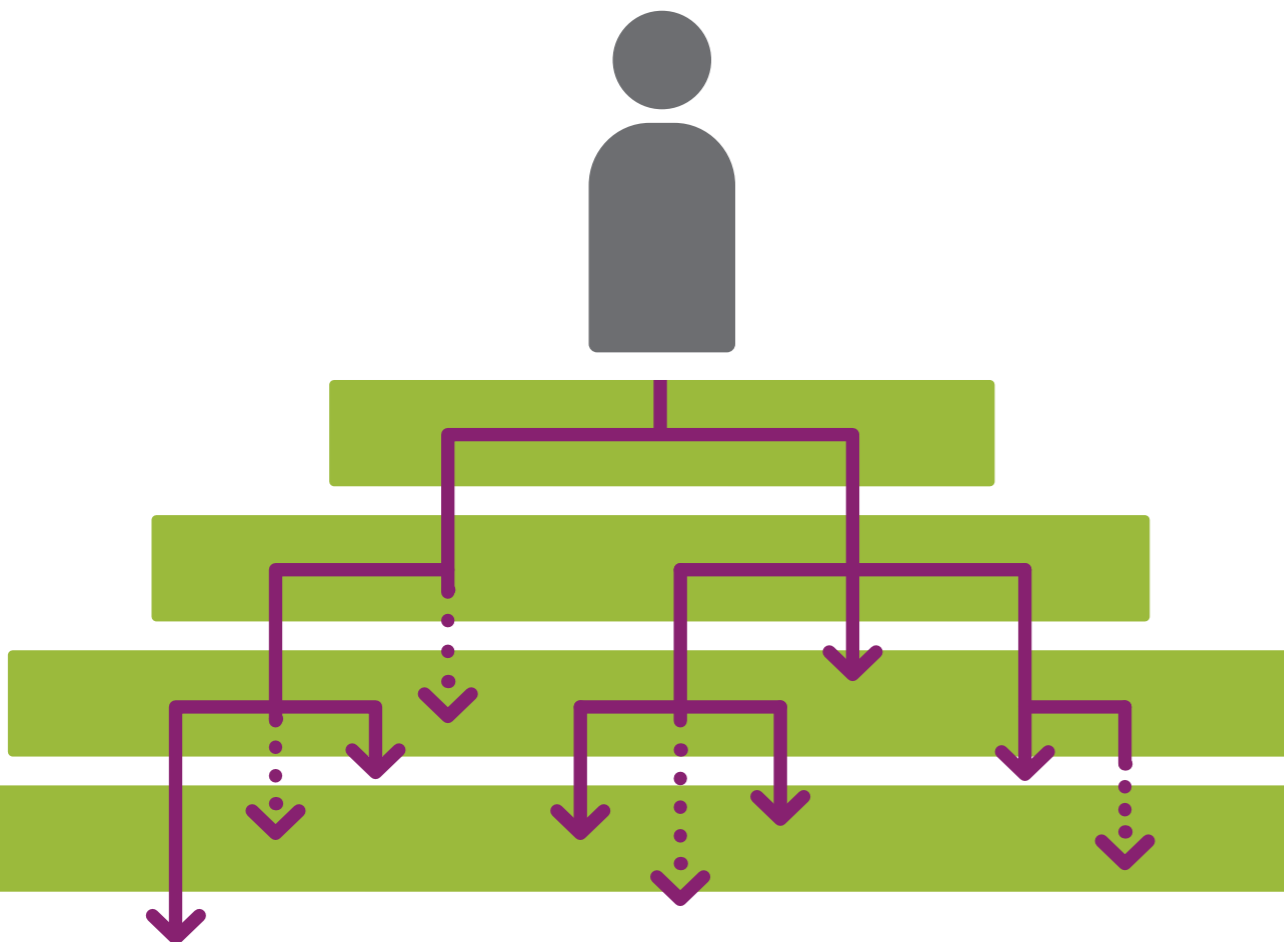
Eine familienfreundliche Unternehmenskultur setzt positive Rollenbilder und Vorbilder sowohl unter Beschäftigten als auch unter Führungskräften voraus. Wenn Vereinbarkeit von Beschäftigten und Führungskräften tatsächlich gelebt wird, entwickelt sie sich als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Rolle der Führungskräfte sorgt in diesem Zusammenhang durch Verhalten für eine gelingende Vorbildfunktion. Das kann beispielsweise durch Führen mit reduzierter Arbeitszeit oder auch die Flexibilität des Arbeitsortes sein.

Ein Unternehmen der Kunststoffbranche (170 Beschäftigte) bietet ein unterschätztes Arbeitszeitmodell an: Zwei Führungskräfte teilen sich eine gemeinsame 150-Prozent-Stelle, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Nicht nur die beiden Führungskräfte profitieren von dieser Regelung, sondern auch alle Beschäftigten im Team. Der enge Austausch im Führungsduo, nicht nur zum Aufgabenmanagement, sondern auch zur Personal- und Teamentwicklung, sichert allen Beschäftigten einen engagierten und verständnisvollen Umgang mit ihren Anliegen besonders auch bei Vereinbarkeitsthemen.

1.5. Rolle stärken – männliche Beschäftigte zur Inanspruchnahme motivieren

Die gezielte Kommunikation ist nötig, wenn sich die Unternehmenskultur im ganzen Betrieb familienfreundlich entwickeln soll. In diesem Zusammenhang sollten auch Väter und männliche Beschäftigte mit pflegebedürftigen Eltern mitgedacht werden. Das Reduzieren beziehungsweise Flexibilisieren der Arbeitszeit oder die Inanspruchnahme einer Eltern- oder Pflegezeit wird von immer mehr männlichen Beschäftigten gewünscht. Mit klaren Signalen in Form direkter Ansprache, per Rundmail oder der Vorstellung von Vorbildern aus dem Unternehmen werden männliche Mitarbeiter motiviert, die Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Anspruch zu nehmen.

Erfolgreich umgesetzt wurden gleich zwei unterschiedliche Beispiele in einem Unternehmen des Bauhandwerks (148 Beschäftigte). Der kaufmännische Leiter arbeitet ein bis zwei Tage pro Woche aus dem Homeoffice und ein Bauleiter hat ein Jahr Elternzeit genommen. Obwohl der Anspruch gesetzlich festgelegt ist, wird die Elternzeit von Männern vielfach nur sehr zurückhaltend und meist für 1–2 Monate beantragt. Um Befürchtungen beruflicher Nachteile zu entkräften, ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte ein wichtiges Signal in jedem Unternehmen.



2. FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT

Die Bindung von Fach- und Führungskräften an ein Unternehmen ist oft entscheidend geprägt von der Möglichkeit, die beruflichen Aufgaben auch in veränderten Lebensabschnitten erledigen zu können. Denn Aufgaben in der Familie wie Erziehungs-, Betreuungs- oder andere Sorgearbeit lassen sich nicht immer mit den bestehenden Arbeitsbedingungen vereinbaren. Ist für Beschäftigte in der aktuellen Lebenssituation keine Vollzeitbeschäftigung möglich, lassen sich Angebote der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung zusätzlich mit verschiedenen Teilzeitmodellen verbinden. Mit der sinkenden Nachfrage nach Ausbildungsplätzen werden auch zusehends mehr Arbeitsverträge in Teilzeit abgeschlossen, die jungen Menschen mit familiärer Verantwortung den Berufseinstieg ermöglichen. Alle Angebote zur Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit können zudem helfen, Beschäftigte in der Region zu gewinnen und zu binden.



2.1. Kleine Änderung – große Wirkung: Schichtsystem im Produktionsbereich flexibilisieren

Eine besondere Planungsherausforderung ist die Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen bei Schichtarbeit. Schichtsysteme mit weitgehend eigenständig arbeitenden Beschäftigten (beispielsweise im kaufmännischen Bereich, Handel, Pflege, öffentlichen Dienst) bieten viele Möglichkeiten für individuelle Absprachen und Arbeitsregelungen. Anders verhält es sich in Schichtsystemen bei abhängigen, oft maschinengebundenen Arbeitsprozessen, die vorwiegend in produzierenden Unternehmen anzutreffen sind. Veränderungen der Schichtzeiten betreffen meist alle Beschäftigten in der Produktion. Dass auch hier Vereinbarkeitswünsche berücksichtigt werden können, zeigt das Beispiel eines Elektronik-Herstellers (110 Beschäftigte). Auf Anregung der Produktionsmitarbeitenden wurde der Schichtbeginn um 15 Minuten verschoben, um den Stau im Berufsverkehr vermeiden zu können. Die eingesparte Zeit bei der Anfahrt zur Arbeit können Beschäftigte seit Einführung der neuen Arbeitszeiten in ihrer Familie verbringen. Die spürbare Zeiterparnis hat die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Produktion merklich erhöht.

2.2. Führungskräfte im Handwerk – Schichtunterbrechung für Betreuung ermöglichen

Dass selbst Führungskräfte im Handwerk mit flexibleren Arbeitszeiten ihre Aufgaben umsetzen können, zeigt das Beispiel der leitenden Meisterin einer Bäckerei (18 Beschäftigte). Weil die Backmeisterin ihre Kinder im Kindergarten- und schulpflichtigen Alter versorgen wollte, wurde folgende Arbeitszeitregelung getroffen: Die Meisterin unterbricht die Backschicht, um mit ihren Kindern morgens zu frühstücken und sie zur Schule beziehungsweise in die Kindertagesstätte zu bringen. Im Anschluss kehrt sie in den Backbetrieb zurück, setzt ihre Arbeit in der Backstube fort und nutzt das gemeinsame Frühstück mit ihrem Team zur Besprechung.

2.3. Mobiles Arbeiten im Handwerk – aufgabenspezifische Flexibilisierung ermöglichen

Die Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes kann zum Erhalt oder der Erhöhung des Stundenkontingentes dienen. Ist die Anwesenheit im häuslichen Umfeld für eine Fach- oder Führungskraft notwendig, um beispielsweise Kinderabholung von der Schule zu gewährleisten oder Betreuungszeiten zu überbrücken, steht sie mit einer entsprechend flexiblen Gleitzeitregelung ihrem Arbeitgeber in höherem Umfang zur Verfügung. Die Verlagerung von Planungsaufgaben von Papier zu digitaler Verarbeitung führt auch im Handwerk zur Arbeitsflexibilisierung.

Durch die Anschaffung eines Laptops und das Angebot des mobilen Arbeitens konnte ein Betrieb des Elektro-Handwerks (25 Beschäftigte) nach langer Suche einen Elektro-Handwerksmeister als neuen Mitarbeiter gewinnen. Im Vorfeld wurden Arbeitsaufgaben wie die Baustellen-, Einsatz- oder Projektplanung zusammengestellt, die auch im Handwerk digital und somit zuhause durchgeführt werden können. Dieses Angebot ermöglicht dem alleinerziehenden Vater, seine Arbeitszeiten den Schul- und Betreuungszeiten seines Kindes anzupassen und nachmittags im Homeoffice für die Handwerkerinnen und Handwerker erreichbar zu sein.

2.4. Wahl des Arbeitsortes – lebensphasenbedingte Flexibilisierungswünsche berücksichtigen

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes setzt neben der technischen Unterstützung einen definierten Arbeitsbereich mit weitgehend unabhängigen Arbeitsschritten voraus. Beschäftigte, die nicht am Hauptsitz des Unternehmens wohnen, können dauerhaft sowohl über einen mobilen oder einen Arbeitsplatz im Co-Working-Space in alle Besprechungen und Meetings eingebunden werden. Beschäftigte im Außendienst oder mit einer hohen Pendelfrequenz leiden mitunter darunter, diese Zeit nicht mit ihren Familien verbringen zu können. Um diesem Wunsch nach Familiennähe zu entsprechen, bieten manche Arbeitgeber offensiv neben der mobilen Arbeit auch die Rückholung an einen Arbeitsplatz in Wohnortnähe an.

Ein Sicherheits-Dienstleistungsunternehmen (110 Beschäftigte) geht sogar noch einen Schritt weiter und begleitet den Wohnortwechsel einer Beschäftigten. Um die medizinische Versorgung ihres Kindes verbessern zu können, verlegte eine Mitarbeiterin ihren Wohnsitz nach Berlin. Da die Beschäftigte weiter arbeiten und das Unternehmen sie nicht verlieren wollte, wurde mobiles Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglicht. Zusätzlich wurde die Kundenakquise am neuen Standort Berlin intensiviert und der Kundenservice für den ausgeweiteten Kundenkreis durch die Beschäftigte übernommen.

2.5. Betreuungssicherheit stärken – Erziehenden und Pflegenden angepasste Arbeitszeiten anbieten

Je schwieriger die Gewinnung von Fach- und Führungskräften ist, umso intensiver treiben Unternehmen die Bindung der eigenen Beschäftigten voran und entwickeln vielfältige, teilweise individuelle Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf-, Familien- und Pflegearbeit. Daher finden sich viele kreative Praxisbeispiele im Bereich der Pflege- und Gesundheitsberufe, wie Beispiele aus stationären Pflegeeinrichtungen (125 Beschäftigte) zeigen. Als kurzfristiges Angebot in einer akuten familiären Krisensituation wurde die Leiterin der ambulanten Dienste für drei Monate freigestellt, um ihre Mutter nach einer OP im Ausland pflegen zu können. Eine langfristige Arbeitszeitregelung konnte für ein Elternpaar mit einem grundschulpflichtigen Kind gefunden werden, die beide im Unternehmen arbeiten. Der Vater arbeitet seit zwei Jahren als Betreuungskraft in der Tagespflege auf einer 50%-Stelle. Die Mutter des Kindes arbeitet ebenfalls in der Einrichtung. Die Dienstpläne wurden so eingestellt, dass die Betreuung des Kindes gesichert ist.

2.6. In Krisensituationen – berufliche Arbeit in Randzeiten der Familienarbeitszeit nutzen

Auch Handwerksbetriebe reagieren oft schnell und situationsspezifisch, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer neuen Lebenssituation kurz- oder langfristig zu unterstützen: Beispielsweise ermöglicht ein Malerfachbetrieb (15 Beschäftigte) seinen Beschäftigten in familiären Notsituationen (zum Beispiel akute Erkrankung eines Familienmitgliedes), Fehlstunden nachzuarbeiten. Die Geschäftsführung sucht zudem das Gespräch mit den Auftraggebern, wirbt für Verständnis und vereinbart neue Regelungen. Beispielsweise, können betroffene Beschäftigte die vereinbarten Arbeiten auch am Abend – also in den Randzeiten ihrer Familienarbeit – durchführen. Die Unterstützung in einer Krisensituation wird von allen Betriebsangehörigen als Fürsorge und Wertschätzung wahrgenommen. Sie kann zu einer intensiven Bindung und Loyalität der Beschäftigten im Unternehmen führen.



3. SERVICE- UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

Service- und Unterstützungsangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben können so vielfältig sein, wie die Beschäftigten selbst. Im besten Fall sind sie individuell abgestimmt und nutzen die vorhandenen Möglichkeiten im Unternehmen. Nicht immer sind die Unterstützungsangebote auf den ersten Blick als familienfreundlich zu erkennen. Sie lassen sich aber häufig unter dem Zugewinn von Zeit zusammenfassen, die sonst für Organisation und Umsetzung der einzelnen Aufgaben anfallen würden.

Diese Unterstützungen im Rahmen der Familienfreundlichkeit schaffen Freiräume für Familie, Freunde, Ehrenamt, Hobbys und andere Aktivitäten – können aber auch zur Ausweitung der Arbeitszeiten genutzt werden. Können Unterstützungs- und Serviceangebote Alltagsaufgaben erleichtern, so kommen sie oft nicht nur den Beschäftigten zugute. Wenn auch private Anliegen und Sorgen in Rücksprache mit den Vorgesetzten gemeinsam gelöst werden können, fördert dies die Konzentrationsfähigkeit der Beschäftigten, hebt Motivation und Belastbarkeit, reduziert Krankentage, verstärkt die Bindung an das Unternehmen und steigert insgesamt die Arbeitgeberattraktivität.

3.1. Arbeitsfähigkeit erhalten – psychosoziale Angebote unterstützen

Die Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben beschränkt sich nicht ausschließlich auf die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen. Dauerhafte Mehrfachbelastungen wirken sich langfristig auf alle Lebensbereiche aus und nehmen Einfluss auf die Resilienz und mentale Gesundheit der Betroffenen. Gerade psychische Belastungen zeigen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Hinzu kommt die zeitliche wie finanzielle Herausforderung, Termine für Beratung oder Behandlung zu vereinbaren und verlässlich neben der beruflichen Tätigkeit nutzen zu können. Ein Großhandel (175 Beschäftigte) bietet daher die kostenlose Nutzung eines externen Familienservice-Dienstleisters an. Neben klassischen Themen wie der Kinderbetreuung finden die Beschäftigten auch Beratung zu finanziellen Fragen wie Einkommen und Budget, Gesundheitsproblemen, Ehe und Partnerschaft, Erziehungsfragen oder auch zur Vorbereitung auf den Ruhestand. Mit Hilfe dieses Angebotes können Beschäftigte ihre privaten Herausforderungen professionell unterstützt meistern, was die Konzentration und Leistung im Beruf wie Privaten fördert.

3.2. Alltag entlasten – Angebote haushaltsnaher Leistungen entwickeln

Die tägliche Zubereitung von frischen Mahlzeiten für die ganze Familie ist zumeist zeitintensiv, besonders für Beschäftigte im Schichtdienst. Manche Unternehmen mit eigener Küche oder Kantine bieten Gerichte zum Mitnehmen an – oft zum geringen Preis und entlasten so zeitlich und finanziell. Eine Pflegeeinrichtung (57 Beschäftigte) bietet allen Beschäftigten darüber hinaus einen günstigen Wäscheservice für die im Dienst getragene und private Kleidung an. Beide Angebote werden gerne angenommen, reduzieren sie doch den privaten Organisations- sowie Zeitaufwand und schaffen zeitliche Freiräume für andere Themen. Ein weiteres Angebot stößt auf besondere Begeisterung. Der eigene Hund darf mit zur Arbeit genommen werden. Die Entlastung von der Sorge um das sonst allein bleibende Tier hilft den Beschäftigten, sich ganz auf ihre Arbeit konzentrieren zu können und manchmal auch den Pflegeheimbewohnenden, Kontakt zu einem Tier zu finden. Zudem werden Kosten für Unterbringung, der Zeitaufwand für das Bringen und Holen reduziert und die Motivation des Mitarbeitenden gesteigert.

3.3. Betreuungslücke überbrücken

Eine Mischung aus Zeitersparnis und besserer Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Aufgaben bietet ein Web-Dienstleister (40 Beschäftigte) an. Zur Unterstützung der Beschäftigten können Schulkinder nach Schulschluss ins Büro kommen und sich im Besprechungs- oder Entspannungsraum beschäftigen, bis der Elternteil Feierabend hat. Dadurch können kurze Betreuungslücken geschlossen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Arbeitszeit ermöglicht und der Heimweg gemeinsam gestaltet werden. Da die Beschäftigten oft aufgrund von zeitlichen Engpässen oder familiären Aufgaben ohne vorher gefrühstückt zu haben zur Arbeit kamen, bietet das Unternehmen ein kostenfreies Frühstück an. Da besonderer Wert auf gesunde Ernährung gelegt wird, dient dieses Angebot nicht nur der Zeitersparnis, sondern fördert auch die Gesundheit.

3.4. Private Vorhaben erleichtern – Betriebsmittel verleihen

Ein Betrieb des Maler und Lackierer-Handwerks (14 Beschäftigte) unterstützt die privaten Vorhaben der Beschäftigten entsprechend der eigenen Möglichkeiten. Wenn Umzüge oder der Transport sperriger Gegenstände anstehen, können sich Beschäftigte ein Fahrzeug aus dem Fuhrpark des Unternehmens leihen und so unkompliziert private Arbeiten erledigen. Da im Handwerk die Belastungen im Arbeitsalltag hoch sind, bietet dieses Unternehmen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Massagen an. Sie sind nicht nur eine Möglichkeit, um zu entspannen und zur Ruhe zu kommen, sie unterstützen auch das allgemeine Wohlbefinden und die Gesundheit in einem körperlich anstrengenden Beruf.



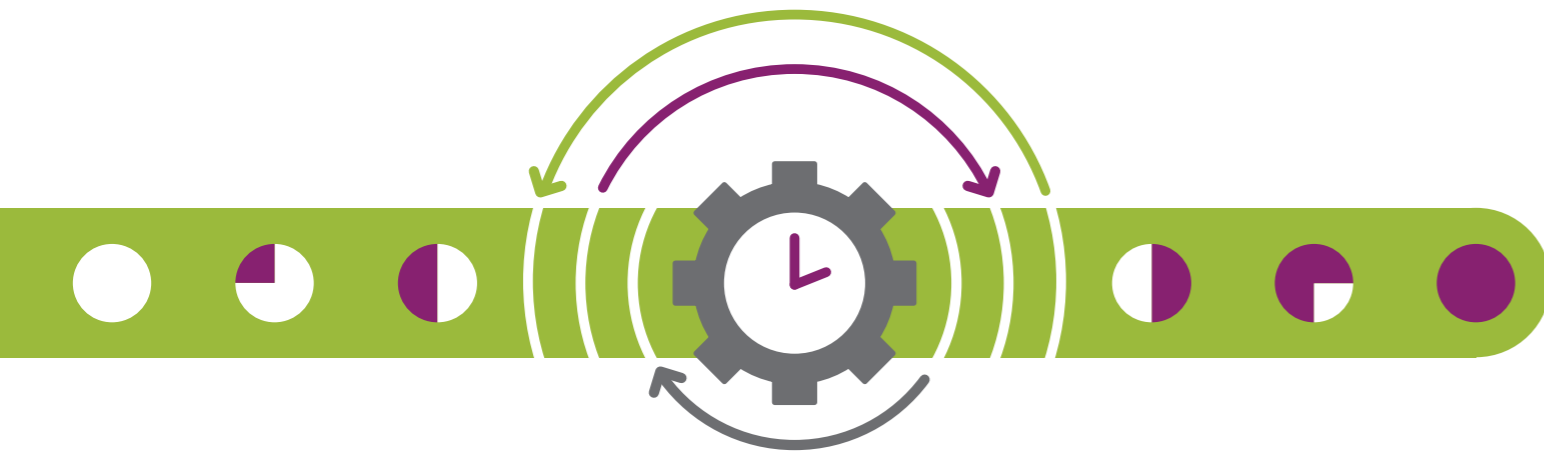
3.5. Finanzielle Regelungen – Bewältigung von Krisensituationen unterstützen

Finanzielle Schief lagen haben häufig große Auswirkungen auf die seelische Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Zukunftsängste, Sorgen um die finanzielle Belastung verbunden mit einem großen Aufwand für die Organisation von Bankterminen und dem Zusammenstellen von benötigten Unterlagen senken die Effektivität am Arbeitsplatz häufig stark ab. Ein Handwerksbetrieb aus der Lebensmittelbranche (250 Beschäftigte) entlastet seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem es zinslose Darlehen zur Überbrückung finanzieller Engpässe anbietet. Verbunden mit einem Gespräch zur weiteren Bewältigung der finanziellen Situation kann diese unbürokratische Hilfe die betroffenen Beschäftigten entlasten. Damit kann auch die Arbeitsfähigkeit im Alltag schneller wieder hergestellt werden und die vertrauensvolle Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen wachsen.



4. PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Bedürfnisse der Beschäftigten im Hinblick auf Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege sind individuell und lebensphasenabhängig. Dies gilt in gleichem Maße für mögliche Qualifikationsmaßnahmen. Unternehmen können ihre Beschäftigten unterstützen, indem sie gemeinsam die Arbeitssituation dahingehend optimal gestalten. Dies gilt ganz besonders beim Umgang mit vereinbarkeitsbedingten Auszeiten im Rahmen von Eltern- oder Pflegezeit. Hierbei ist der entscheidende Hebel für wirksame Familienfreundlichkeit im Unternehmen die fortlaufende Kommunikation mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies gilt sowohl vor dem konkreten Beginn der Eltern- oder Pflegezeit, während der beruflichen Auszeit als auch bei der Planung und Durchführung des Wiedereinstiegs. Wichtig ist es zudem, Beschäftigte in Eltern- oder Pflegezeit weiterhin als Teil des Unternehmens zu verstehen und dies auch deutlich zu signalisieren. Personalgespräche sowie Angebote zur Teilnahme an Fortbildungen während der Abwesenheit vom Arbeitsplatz bieten eine hervorragende Möglichkeit, die Bindung an das Unternehmen und die Nähe zum Arbeitsplatz zu erhalten.



4.1. Wissenstransfer sichern – strukturierte Prozesse für Arbeitsübergabe und Wiedereinstieg aufbauen

Für die erfolgreiche Ausgestaltung der Eltern- oder Pflegezeit ist die Sicherstellung des Wissenstransfers bei Aufgabenübergabe zu Beginn ebenso wie beim anschließenden Wiedereinstieg wichtig. So entstehen keine den Betriebsablauf störenden Informationsdefizite. Die erfolgreiche Übertragung und Wiederaufnahme von Aufgaben stellt ein Unternehmen aus dem Maschinenbau (230 Beschäftigte) durch eine Qualifikations- und Vertretungsmatrix sowie den Einsatz von Checklisten sicher. Zudem wird im Unternehmen bei jedem Meeting ein Protokoll geführt, so dass im Bedarfsfall das schnelle Einlesen in Themen möglich ist. So können die Vertretungen während und die betroffenen Beschäftigten nach der Eltern- oder Pflegezeit ihre Position erfolgreich ausfüllen.

4.2. Berufliche Auszeiten – durchgängig Kontakt halten

Das Kontakthalten zu Beschäftigten während der Eltern- oder Pflegezeit ist ein entscheidender Faktor für die bleibende Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen und ihren Arbeitsplatz. Das gleiche gilt für die aktive Begleitung einer erfolgreichen Rückkehr in den Arbeitsalltag. Allerdings kann dieses Vorhaben leicht im betrieblichen Alltag untergehen, wenn Abläufe nicht festgelegt oder keine für die Umsetzung verantwortlichen Personen benannt werden. Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen (220 Beschäftigte) wirkt dieser Herausforderung mit einem strukturierten Kontakthalteprogramm entgegen. In dem Programm enthalten sind ein Ausstiegs- ebenso wie ein Rückkehrgespräch, eine dokumentierte Kontakthaltung und die durchgängige Begleitung durch einen Paten bzw. eine Patin aus dem Unternehmen. Auf diese Weise wird die Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtert und eine schnellstmögliche Übernahme der Aufgaben sichergestellt.

4.3. Weiterbildung anbieten – berufliche Qualifikation aktuell halten

Beschäftigten in der Eltern- oder Pflegezeit können berufliche Nachteile entstehen, wenn während ihrer Abwesenheit wichtige Weiterbildungen oder Schulungen für ihren Aufgabenbereich stattfinden. Bei Rückkehr in ihren vorherigen Arbeitsbereich fehlen dann Qualifikationen (beispielsweise Kenntnisse zu geänderten Rechtsnormen; medizinisch-pflegerische Neuerungen; Arbeitsschutzbestimmungen), was auch für das Unternehmen von Nachteil sein kann. Eine Einrichtung aus dem Gesundheitswesen (160 Beschäftigte) bietet daher den Beschäftigten auch während der Eltern- oder Pflegezeit die Teilnahme an Fortbildungen an. So ist sichergestellt, dass die Grundlagen für einen erfolgreichen Wiedereinstieg in die Praxis gelegt sind und die Rückkehr schnell wieder im kollegialen Arbeitsumfeld produktiv erfolgt.

4.4. Absprachen zum Wiedereinstieg treffen

Ein wichtiges Thema sowohl für Beschäftigte als auch für das Unternehmen ist die Frage der konkreten Wiedereingliederung in den betrieblichen Alltag. Hier haben beide Seiten Erwartungen und Bedürfnisse, die nicht in jedem Fall deckungsgleich sind und zu Verstimmungen führen können. Ein Handwerksbetrieb (65 Beschäftigte) bietet die Option, bereits im ersten Jahr der Elternzeit an einem Tag in der Woche wieder in den Beruf einzusteigen. Die Beschäftigten können zwar für diese Zeit keine eigenen Kunden übernehmen, arbeiten aber den Kolleginnen und Kollegen zu. Nicht nur bei Beschäftigten mit mehreren kleinen Kindern entsteht so eine starke Bindung an das Unternehmen. Im gesamten Betrieb ist durch dieses Wiedereinstiegsangebot der Zusammenhalt und die Bereitschaft gewachsen, kollegiale Vertretungen bei familiären Engpässen zu übernehmen.

4.5. Flexible Rückkehr ermöglichen

Die Pläne zur Rückkehr aus der Eltern- oder Pflegezeit in den Betrieb ebenso wie der dann mögliche Umfang der Arbeitszeiten sind manchmal nicht haltbar, beispielsweise bei spontan entstehenden Betreuungsgpässen. Hier ist es hilfreich, gemeinsam nach flexiblen Lösungen zu suchen. Ein Unternehmen aus dem Verlagswesen (30 Beschäftigte) ermöglicht einer Mitarbeiterin die unkomplizierte Verlängerung der Elternzeit in Kombination mit dem Wiedereinstieg auf deutlich geringerer Stundenbasis als ursprünglich geplant. So kann die Mitarbeiterin einen ungewollt längeren kompletten Ausstieg aus der Berufstätigkeit vermeiden, bleibt im Thema sowie im Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen.

4.6. Arbeitsausgestaltung variabel anpassen

Nicht immer können Beschäftigte auftretende Anforderungen der Vereinbarkeit mit ihrer bisherigen Arbeitssituation kombinieren. Hier liegt die Lösung in einer Flexibilisierung der Arbeit und gegebenenfalls einer Anpassung des Aufgabenzuschnitts. Unternehmen profitieren hier von durch die langfristige Sicherung von Fachkräften für ihren Betrieb. Ein Handwerksbetrieb (30 Beschäftigte) vermeidet dies durch gezieltes Kontakthalten während der Eltern- oder Pflegezeit, welches unkompliziert über Messenger-Dienste sowie Einladungen in den Betrieb erfolgt. Zudem findet eine frühzeitige Absprache und Planung statt, wann, zu welchen Arbeitszeiten und mit welcher Stundenzahl der Wiedereinstieg geplant ist. So lassen sich Missverständnisse umgehen. Während der konkreten Phase des Wiedereinstiegs im Unternehmen übernimmt ferner die direkte Führungskraft eine Patenschaft.



5. INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Beschäftigte können die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur dann nutzen, wenn diese im Unternehmen bekannt sind. Oft werden für alle Beschäftigten einsehbar die familienfreundlichen Regelungen am „Schwarzen Brett“, im „Grünen Ordner“ oder in einer digitalen Variante gesammelt. Rundmails, Newsletter und Aushänge bieten eine Möglichkeit, Neuerungen zu veröffentlichen. Wirkungsvoll ist zudem die persönliche Bekanntmachung in Betriebsversammlungen, Führungskreisen und Teambesprechungen oder der persönliche Telefonanruf bei beurlaubten, kranken oder aufgrund von Pflege- bzw. Erziehungszeit abwesenden Beschäftigten.

Werden die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach außen kommuniziert (Homepage, Imagebroschüre, Werbematerial ...), ist es ratsam eine Ansprechperson zu benennen, die bei Interesse von Stellensuchenden Auskunft geben kann. Die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens kann durch den offensiven Umgang mit familienfreundlichen Angeboten erhöht werden.

Viele Führungskräfte bieten ihrem Team persönliche Ansprechbarkeit durch eine „offene Tür“ oder im Mitarbeitergespräch an. Neben Einzelgesprächen sind besonders Projektgruppen und Umfragen geeignet, um das Interesse, Änderungswünsche und weitere Vorschläge zu erfahren. So lassen sich die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familien an den Bedarfen der Beschäftigten weiterentwickeln.

5.1. Strukturen etablieren – Anregungen aus allen Unternehmensbereichen aufnehmen und einbeziehen

Akzeptanz und Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen steigen mit dem Grad der Bedarfsdeckung aller Beschäftigten im Unternehmen. In einem Produktionsunternehmen Elektrotechnik (110 Beschäftigte) werden Anliegen aus der Mitarbeiterschaft durch ein betrieblich fest verankertes Gremium aufgenommen und beratschlagt. Jeder Betriebsbereich von der Produktion bis zur Geschäftsführung entsendet eine Vertretungsperson in dieses Gremium. In regelmäßigen Treffen werden Ideen, Wünsche, Verbesserungsvorschläge aus den Betriebsbereichen eingebracht, diskutiert und zeitnah umgesetzt. So wurde in Krisenzeiten mobiles Arbeiten für Verwaltungsbeschäftigte beschlossen und die zeitlich befristete Aufhebung der Schichtübergabezeiten festgelegt.

5.2. Bedarfsgerechte Angebote entwickeln – Erfahrungen und Bedarfe bei Beschäftigten erfragen

Beobachtet das Management eine deutlich veränderte Stimmung im Unternehmen, ist die zeitnahe Ermittlung der Ursachen ratsam. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Maßnahmen und Angebote ableiten, welche die Ausgeglichenheit und Zufriedenheit im Unternehmen wieder herstellen können.

Ein Unternehmen des Holzwerkstoff-Handels (43 Beschäftigte) reagierte auf eine spürbare Veränderung der Unternehmensstimmung mit einer Befragung aller Beschäftigten. Um möglichst umfassende, analysierbare Daten zu erhalten und den Beschäftigten uneingeschränkte Offenheit zu ermöglichen, wurde die Umfrage von einem externen Dienstleister erarbeitet und alle Daten anonym erhoben. Die Auswertung der Ergebnisse mündete in einem strukturierten Programm, in dem unter Anleitung einer Psychologin und eines Physiotherapeuten in Workshops die Anforderungen umgesetzt wurden. Der spürbare Erfolg dieser Maßnahmen hat die Unternehmensleitung überzeugt, die richtige Vorgehensweise eingesetzt zu haben und die Umfrage regelmäßig zu wiederholen.

5.3. Interne Transparenz schaffen – familienfreundliche Angebote in Informationsplattform zusammenführen

In kleinen Unternehmen steht das persönliche Gespräch mit Beschäftigten fast immer im Mittelpunkt – sowohl für die Bedarfsermittlung als auch den Informationsaustausch zu familienfreundlichen Vereinbarungen. Eine Medienagentur (22 Beschäftigte) nutzt zusätzlich ihre Möglichkeit, alle allgemeingültigen Themen und Regelungen zu Familienfreundlichkeit in einer eigenen Rubrik im unternehmensinternen Wiki zusammen zu führen. Mit der entsprechenden technischen Ausrüstung ist ein Zugriff von zuhause möglich. So können sich Beschäftigte auch bei ungeplanter Abwesenheit vom Arbeitsplatz informieren und vorbereitet das Gespräch im Unternehmen suchen.

5.4. Informationen gezielt steuern – während Erziehungs- oder Pflegezeit informiert bleiben

Insbesondere in Pflegeeinrichtungen wünschen sich viele Betriebe von abwesenden Fach- und Führungskräften die baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz. Ein ambulanter Pflegedienst mit stationären Arbeitsplätzen (39 Beschäftigte) bemüht sich um die Einbeziehung der in Elternzeit befindlichen Mütter wie Väter und legt viel Wert auf aktuelle Information ihrer Fachkräfte. Gezielt werden diese motiviert, in Kontakt zu bleiben und eingeladen an, beispielsweise Teambesprechungen mit ihren Säuglingen, teilzunehmen. Die Beschäftigten nutzen dieses Angebot, um mit ihren Kolleginnen und Kollegen im Gespräch zu bleiben, sich über aktuelle Veränderungen zu informieren und an Unternehmensangeboten teilzunehmen.

5.5. Unternehmensangebot zeigen – Attraktivität für Stelleninteressierte bekannt machen

Um ihre Attraktivität als arbeitgebendes Unternehmen bekannt zu machen, nutzen einige Betriebe aus der Pflegebranche bereits den intensiven Einsatz von externen Kommunikationswegen. Eine stationäre Pflegeeinrichtung (178 Beschäftigte) veröffentlicht einen Imagefilm auf ihrer Website und ergänzt die Unternehmensdarstellung durch eine Imagebroschüre. Hier finden Arbeitsinteressierte Beiträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die schildern, wie sie selbst Beruf und Familie mit Unterstützung ihres Arbeitgebers haben vereinbaren können.



IN EIGENER SACHE

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OstWestfalenLippe verfolgt das Ziel, die beruflichen Chancen von Frauen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in OstWestfalenLippe nachhaltig zu verbessern. Deshalb steht der Dialog mit der Wirtschaft im Mittelpunkt des Handelns, um das bisher ungenutzte weibliche Fachkräftpotenzial deutlich besser zu nutzen. In Kooperation mit den Wirtschaftsförderungen und den Gleichstellungsstellen der Kreise in OWL und der Stadt Bielefeld bringt das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL die Perspektiven von Wirtschafts- und Frauenpolitik zusammen. Durch die Trägerschaft der OstWestfalenLippe GmbH ist das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL in die regionalen Netzwerkstrukturen eingebunden. Das macht eine enge Zusammenarbeit mit der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft und vielen regionalen Partnerinnen und Partnern möglich.

Zu den strategischen Partnerinnen und Partnern gehören:

- ⊗ **Wirtschaftsförderungen**
- ⊗ **kleine und mittlere Unternehmen**
- ⊗ **Kammern**
- ⊗ **Hochschulen**
- ⊗ **Arbeitsagenturen**
- ⊗ **Jobcenter**
- ⊗ **Gleichstellungsstellen**
- ⊗ **Gewerkschaften und Initiativen**

Gemeinsam werden Synergiepotenziale genutzt und konkrete Angebote konzipiert und realisiert.

- ⊗ **Veranstaltungen und Workshops in Zusammenarbeit mit Unternehmen**
- ⊗ **Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure**
- ⊗ **Auszeichnungen und Siegel zum Thema Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege**
- ⊗ **Studien, Broschüren und Leitfäden zur Orientierung für Unternehmen**
- ⊗ **Sprechstunde für Unternehmen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege**



Aktuelle Informationen zu unseren Veranstaltungen, Projekten und Angeboten gibt es auf den Webseiten www.frau-beruf-owl.de und www.competentia.nrw.de.

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL ist Teil der Landesinitiative Frau und Wirtschaft. Trägerin ist die OstWestfalenLippe GmbH in Kooperation mit der Stadt Bielefeld und den Kreisen Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn. Mit den regionalen Kompetenzzentren Frau und Beruf leistet das Land Nordrhein-Westfalen einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen.

Weitere Publikationen des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL:

- ⊗ **Mit zielgerichtetem Employer Branding mehr weibliche Fach- und Führungskräfte rekrutieren und binden – Eine Untersuchung von Unternehmenswebseiten in OstWestfalenLippe mit Handlungsempfehlungen zur Arbeitgeberattraktivität für KMU | 2021**
- ⊗ **Beruf und Pflege vereinbaren – Ein Leitfaden für Personalverantwortliche | 2020**
- ⊗ **Entwicklungs- und Aufstiegsmanagement für weibliche Nachwuchstalente in kleinen und mittleren Unternehmen | 2018**
- ⊗ **Instrumentenkoffer Berufsrückkehr – Ein Leitfaden für Personalverantwortliche zum Wiedereinstiegsmanagement | 2018**
- ⊗ **überzeuGENDER: Weibliche Fachkräfte gewinnen – Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen | 2017**
- ⊗ **Familienbewusste Personalpolitik in OWL | 2016**
- ⊗ **Frauen im Management in OstWestfalenLippe | 2015**
- ⊗ **Führen mit reduzierter Arbeitszeit | 2015**

IMPRESSUM

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

OstWestfalenLippe GmbH

Walther-Rathenau-Straße 33 – 35 | 33602 Bielefeld

Telefon: 0521 96733-291

e.leschinski@ostwestfalen-lippe.de

www.frau-beruf-owl.de

www.competentia.nrw.de

Verantwortlich:

Herbert Weber, Geschäftsführer der OstWestfalenLippe GmbH,

Eva Leschinski, Leiterin des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL

Redaktion:

Eva Leschinski, Janina Blome, Gerrit Fischer, Dr. Angela Siebert, Meike Stühmeyer-Freese

Design und Illustration: ardventure.de | Bielefeld

Druck: Hans Gieselmann Druck und Medienhaus GmbH & Co. KG

Stand: September 2021

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf wird gefördert durch:

Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Gleichstellung
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Trägerin:

OWL OstWestfalenLippe
Gesellschaft zur Förderung der Region mbH