



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk



Unternehmensnachfolge



Kommunikation



Achtsamkeit



Digitalisierung

Zukunftsperspektiven



Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur familienfreundlich!

Ein Leitfaden für die betriebliche Umsetzung

Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



Profitieren Sie von den Angeboten der kostenfreien Mitgliedschaft:



Werden Sie Teil unseres Netzwerks! Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern aus, zum Beispiel auch über unsere Datenbank. Dort können Sie Unternehmenspartner aus Ihrer Branche und Betriebe Ihrer Region suchen und finden.



Überzeugen Sie mit unserem Logo! Zeigen Sie nach außen und innen, dass in Ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle spielt. Ob auf Ihren Produkten, Ihrer Homepage oder Ihrem Briefbogen – mit unserem Logo machen Sie Ihr Engagement zusätzlich sichtbar.



Nutzen Sie unsere Veranstaltungen! Das Netzwerkbüro setzt auf kompetente Referentinnen und Referenten, die mit Ihnen bei bundesweiten und regionalen Veranstaltungen erarbeiten, wie Sie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen (vor)leben können.



Profitieren Sie von unseren Publikationen! Sie erhalten diese frei Haus. Wir bieten Ihnen vielfältiges Informationsmaterial rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, auch für kleine und mittlere Unternehmen.



Wir bieten auch online ein breites Informationsangebot!

Unter www.erfolgsfaktor-familie.de finden Sie unsere Termine, Broschüren, Berichte und Veranstaltungshinweise. Bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

Treten Sie unserem Netzwerk bei unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken

Bei Fragen können Sie uns gerne anrufen (Telefon: 030 20308-6101) oder Sie schicken uns eine E-Mail (netzwerkbuero@dihk.de).

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Inhalt

	Grußwort: Kirsten Frohnert, Projektleiterin Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“	6
1	Unternehmenskultur und Digitalisierung	8
	Interview: Dr. Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	9
	Interview: Dr. Simone Burel, Sprachwissenschaftlerin	10
	Unternehmensbeispiel: Ornamin-Kunststoffwerke GmbH & Co. KG	12
	<i>Praktische Tipps</i>	14
	<i>Im Fokus: Die Vereinbarkeit macht Fortschritte</i>	14
2	Achtsamkeit und Führen	16
	Interview: Helmut Lind, Sparda-Bank München	17
	Interview: Liane Stephan, Kalapa Academy, Bergisch Gladbach	18
	Unternehmensbeispiel: Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG	20
	<i>Praktische Tipps</i>	21
3	Vereinbarkeitsbewusste Unternehmensnachfolge	22
	Interview: Oliver Schmitz, berufundfamilie Service GmbH	23
	Interview: Beatrice Rodenstock, Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH	25
	Unternehmensbeispiel: Delta Barth Systemhaus GmbH	27
	<i>Praktische Tipps</i>	29
	<i>Im Fokus: So gelingt die Unternehmensnachfolge</i>	30

4	Zukunftsperspektiven	31
	Interview: Sabine Walper, Deutsches Jugendinstitut München	32
	Interview: Kirsten Brühl, Zukunftsinstitut Frankfurt am Main/Wien	33
	Unternehmensbeispiel: SMV Sitz- & Objektmöbel GmbH	35
	<i>Praktische Tipps</i>	37
	<i>Im Fokus: Was macht Unternehmen attraktiv?</i>	38
5	Kommunikation	39
	Interview: Andrea Montua, MontuaPartner Communications GmbH	40
	Interview: Knut Wetzig, DBL Textil-Service Mecklenburg GmbH	42
	Unternehmensbeispiel: Egger Holzwerkstoffe Wismar GmbH & Co. KG	44
	<i>Praktische Tipps</i>	45
	<i>Im Fokus: Mehr Austausch zu Maßnahmen für Beschäftigte</i>	46
	Publikationen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	47

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

der digitale und demografische Wandel verändert unsere Arbeitswelt. Um als Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig zu bleiben, sind Kreativität, Flexibilität und Transparenz gefragt. Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte spielen Familienfreundlichkeit und die flexible Gestaltung von Arbeitsabläufen eine immer wichtiger werdende Rolle. Drei Viertel der Unternehmen, vom Handwerksbetrieb bis zur IT-Firma, halten heute Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für wichtig. Vor 15 Jahren war es noch nicht einmal die Hälfte der Unternehmen, so das Institut der deutschen Wirtschaft Köln.



Kirsten Frohnert,
Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor
Familie“

Doch was macht eine familienfreundliche Unternehmenskultur aus? Wir haben darüber mit Expertinnen und Experten sowie mit Unternehmerinnen und Unternehmern unterschiedlicher Branchen gesprochen und erfahren, dass es nicht ausreicht, attraktive Maßnahmen wie Teilzeit oder Homeoffice anzubieten. Genauso wichtig ist es, mit den Beschäftigten darüber zu sprechen und sie aktiv in die Entwicklung dieser Maßnahmen einzubinden. Es geht also um die Entwicklung einer Art Unternehmenskultur 4.0, die sich durch offene Kommunikation, kreative Teamarbeit und einen achtsamen Führungsstil auszeichnet – letztlich also auch um eine Vertrauenskultur. Die Experteninterviews können Sie auch in einer Langversion auf <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/blog-so-geht-vereinbarkeit.html> nachlesen.

In diesem Leitfaden finden Sie viele praktische Beispiele, wie Unternehmen diese neue Kultur leben und mit ihren Beschäftigten darüber sprechen. Wir haben für Sie Tipps zusammengestellt, wie dies auch Ihnen gelingt, denn eines ist sicher: Familienfreundlichkeit zahlt sich aus. Motivierte und als Persönlichkeiten wahrgenommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis für den Erfolg eines Unternehmens.

Lassen Sie uns über Vereinbarkeit sprechen.

Ihre

A handwritten signature in blue ink that reads "Kirsten Frohnert". The signature is written in a cursive, flowing style.

Kirsten Frohnert
Projektleiterin

1

Unternehmenskultur und Digitalisierung

Digitale Technologien können bei der Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur helfen, denn sie erweitern die Möglichkeiten, Arbeit räumlich und zeitlich zu flexibilisieren, zum Beispiel durch mobiles Arbeiten auch im Homeoffice. Der Fortschrittsindex 2017 (goo.gl/Z5NBy5) des Bundesfamilienministeriums berichtet, dass das Homeoffice den Beschäftigten im Schnitt bis zu 4,4 Stunden Zeitersparnis pro Woche bringen kann. Auch die Arbeitgeberseite profitiert: 71 Prozent der Unternehmen mit Homeoffice-Angeboten haben ihre Produktivität dadurch erhöhen können.

In der Digitalisierung liegt also ein großes Potenzial für die Vereinbarkeit. Eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt: 36 Prozent der Unternehmen und 28 Prozent der Beschäftigten erwarten für die nächsten fünf Jahre durch den digitalen Wandel Erleichterungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Inwieweit sich diese Potenziale praktisch ausschöpfen lassen und welche Rolle Kommunikation und Sprache dabei spielen, ist Thema unseres ersten Kapitels.

Was hat Autonomie mit Loyalität zu tun?

Nur für jeden Dritten ist mobiles Arbeiten die richtige Lösung, weiß Dr. Oliver Stettes vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Deshalb sei es wichtig, von Fall zu Fall zu entscheiden, welche Vereinbarkeitsangebote im Team sinnvoll sind, so der Leiter des Kompetenzfelds Arbeitsmarkt und Arbeitswelt.



Dr. Oliver Stettes,
Institut der deutschen Wirtschaft
Köln: Unternehmen brauchen ein
Bewusstsein für die privaten
Belange der Beschäftigten und die
Fähigkeit, die eigenen Ziele mit
diesen Belangen auszutarieren.

Herr Dr. Stettes, was ist für Sie eine familienbewusste Unternehmenskultur?

Eine familienbewusste Kultur zeichnet sich dadurch aus, dass sich ein Unternehmen mit der Vielfalt der Anforderungen und Wünsche der Beschäftigten auseinandersetzt. Das heißt zum Beispiel, dass Mitarbeiterbefragungen zu diesen Wünschen stattfinden und die Geschäftsleitung sich im Klaren darüber ist, dass dies zu konkreten Angeboten führt, die auch wahrgenommen werden.

Nicht nur Arbeitskraft – auch Mensch

Ist die Unternehmenskultur stark digitalisierter Unternehmen familienfreundlicher?

Unternehmen, die sich mit der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse beschäftigen, richten einen systematischen Blick auf ihr Personalmanagement. Dadurch erkennen sie, wo sie in Richtung neuer Technologien

umsteuern und Geschäftsprozesse anpassen müssen. Durch den Einsatz einer stärkeren Digitalisierung ermöglichen solche Unternehmen einen hohen Grad an räumlicher und zeitlicher Flexibilität. Beschäftigte gewinnen damit mehr Souveränität.

Kann eine familienfreundliche Kultur Unternehmen veränderungs- und innovationsfähiger machen?

Die Möglichkeit, private Anforderungen mit der Arbeit besser zu vereinbaren und insgesamt autonomer handeln zu können, gibt vielen Beschäftigten das Gefühl, nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Person gesehen zu werden. Dies motiviert und fördert die Loyalität und loyale Mitarbeiter sind engagierter, kreativer und damit immer auch Treiber für Innovationen. ■

Unternehmenskultur offenbart sich durch Sprache

Auch der Sprachwissenschaftlerin Dr. Simone Burel ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuen sehen, und zwar im sozialen Kontext der Familie. Deshalb plädiert sie für vielfältige Rollenbilder in der Unternehmensdarstellung.



Dr. Simone Burel,

Sprachwissenschaftlerin, gibt Einblicke in Feinheiten: Ist die Sprache am Menschen oder vor allem an der Wertschöpfung orientiert? Kommen Begriffe wie „Vereinbarkeit“ oder „Familie“ zum Beispiel auf der Karriere Seite von Unternehmen häufig oder gar nicht vor?

Frau Dr. Burel, lässt sich an der Sprache eines Unternehmens ablesen, wie familienbewusst es ist?

Eine Unternehmenskultur wird dadurch sichtbar, wie Menschen miteinander kommunizieren. Ob ein Unternehmen familienorientiert ist, kann eine Analyse seiner Homepage zeigen. Kommt das Wort „Familie“ öfter als ein- oder zweimal vor? Fallen Begriffe wie „Kinder“, „Work-Life-Balance“ oder „Vereinbarkeit“?

Bilder sprechen – auch über Geschlechterstereotypen

Wie wird die Rollenverteilung der Geschlechter in einem Unternehmen sichtbar?

Auch hier kann die Karrieresite von Unternehmen Aufschluss geben. Bilder sagen sehr viel über die Rollenvorstellungen aus. Wie viele Frauen und Männer sind zu sehen? Wie ist die Körperhaltung? Lehnt sich beispielsweise der Mann über die Frau, die am Computer sitzt und tippt? Dies wäre ein Hinweis auf eine klassische Rollenverteilung. Beide Geschlechter bedienen aber vielfältigere Rollenbilder, was Unternehmen durchaus widerspiegeln können.

Wie müssen Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 sprachlich reagieren?

Soziale Netzwerke spielen auch in der internen Kommunikation eine immer größer werdende Rolle. Für die Beschäftigten ist aber oft nicht eindeutig erkennbar, wie eine Aussage gemeint ist, da Mimik, Körpersprache oder auch Humor nicht vermittelt werden können und durch Sprache ersetzt werden müssen. Deshalb wird der Gebrauch einer zu den Unternehmenszielen passenden Sprache in Zukunft noch wichtiger. ■

Familienbewusste Unternehmenskultur ist Vertrauenskultur



Holger von der Emde,
Ornamin-Kunststoffwerke
GmbH & Co. KG: „Ich möchte
Dinge, die ich für mich selbst
beanspruche, auch meinen
Mitarbeitern und Mitarbeite-
rinnen zur Verfügung stellen.“

„Wir können es uns leisten, individuelle Vereinbarkeitslösungen mit unseren Beschäftigten zu finden“, sagt Holger von der Emde. Der 53-jährige Vater von drei erwachsenen Kindern ist geschäftsführender Gesellschafter bei den Ornamin-Kunststoffwerken in Ostwestfalen, einem mittelständischen Unternehmen mit etwa 130 Beschäftigten.

Eine familienbewusste Unternehmenskultur ist für von der Emde immer eine Vertrauenskultur: Vertrauen als Basis für den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden, für den Umgang der Belegschaft miteinander und für den Kontakt innerhalb des Managements. Der Weg zu einer solchen Vertrauenskultur führte bei Ornamin über Workshops, in denen die Führungskräfte einen gemeinsamen Wertekanon erarbeitet und Unternehmensgrundsätze entwickelt haben. „Diese Werte müssen wir täglich leben und immer wieder kommunizieren“, meint von der Emde. „Das ist wie in einer Beziehung: Man muss permanent daran arbeiten.“

Sichtbar wird die Familienorientierung bei Ornamin durch zahlreiche individuelle Vereinbarungen. Zum Beispiel für die Vertriebsleiterin und den Leiter der Forschung und Entwicklung. Das Paar hat ein Kind und arbeitet zusammen 150 Prozent. Wer wie viel und wann im Unternehmen ist, bleibt ihm überlassen.

Für Elternzeit – auch bei Vätern – gibt es eine hohe Akzeptanz, Homeoffice-Möglichkeiten sind genauso vorhanden wie Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

Ein Paar teilt sich eine 150-Prozent-Stelle

Bei allen, die sich mit Vereinbarkeit beschäftigen, herrscht Einigkeit darüber, dass Rollenvorbilder wichtig für die Weiterentwicklung einer vereinbarkeitsorientierten Unternehmenskultur sind. Ohne dies irgendwie in Abrede zu stellen, antwortet von der Emde auf die Frage, ob er sich selber als Vorbild sieht: „Vorbilder generieren Abbilder und Abbilder sind langweilig. Ich bevorzuge das Original und freue mich, wenn auch meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diesen Anspruch haben.“ Dabei ist es für ihn selbstverständlich, dass jeder, der bei Ornamin etwas mit Führung zu tun hat, darin geschult wird. Insofern gilt auch für von der Emde: „Ich möchte Dinge, die ich für mich selbst beanspruche, auch meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Verfügung stellen.“



Praktische Tipps

- Führen Sie Mitarbeiterbefragungen durch und leiten Sie aus den Wünschen konkrete Angebote ab.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Digitalisierung, um räumliche und zeitliche Flexibilität zu schaffen.
- Verwenden Sie eine Sprache, die zu Ihren Unternehmenszielen passt.
- Verwenden Sie eine geschlechterneutrale Bildsprache, die vielfältige Rollenbilder visualisiert.
- Stellen Sie den verantwortungsvoll handelnden Beschäftigten als Menschen in den Mittelpunkt, und zwar nicht nur als Individuum, sondern auch im sozialen Kontext der Familie.



Im Fokus: Die Vereinbarkeit macht Fortschritte

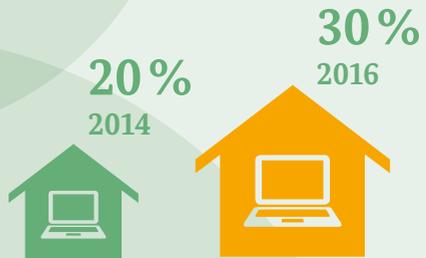
Immer mehr Eltern wünschen sich, Beruf und Familie partnerschaftlich zu leben und gemeinsam für Kindererziehung und Familieneinkommen zu sorgen. Das Modell der Partnerschaftlichkeit als Aufteilung von Familien- und Jobzeiten zwischen Frau und Mann findet auch bei Unternehmen immer mehr Unterstützung. Mehr als drei Viertel aller Betriebe finden familienfreundliche Maßnahmen wichtig. In fast jedem dritten Unternehmen können Beschäftigte mittlerweile auch von zu Hause arbeiten.

Wie unsere Zahlen zeigen, wird Partnerschaftlichkeit immer stärker praktiziert. Während 2006 erst vier Prozent der Väter das damalige Erziehungsgeld bezogen, nehmen heute mehr als ein Drittel der Väter Elterngeldmonate in Anspruch.

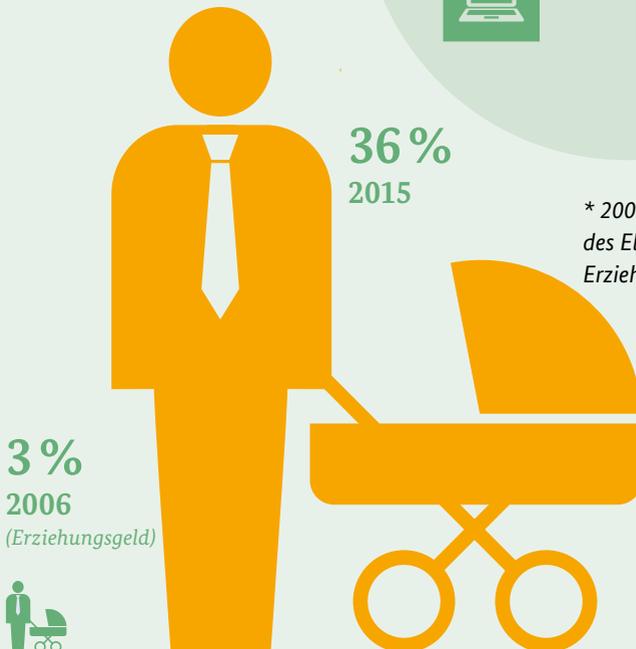
Anteil der Unternehmen, für die familienfreundliche Maßnahmen wichtig sind:



Anteil der Unternehmen mit Beschäftigten im Homeoffice:



Väterbeteiligung beim Elterngeld*:



* 2007 Einführung des Elterngelds, zuvor Erziehungsgeld

2

Achtsamkeit und Führen

Damit Vereinbarkeit gelingt, darf eine familienfreundliche Unternehmenskultur nicht nur auf dem Papier existieren. Führungskräfte sollten Leitbilder und Maßnahmen daher nicht nur verkünden, sondern sie im betrieblichen Alltag auch umsetzen und damit Vorbildfunktion übernehmen. Geschäftsführung und Belegschaft erleben die Familienfreundlichkeit in ihrem Unternehmen jedoch oft recht unterschiedlich. Während sich 44 Prozent der Unternehmen als sehr familienfreundlich einschätzen, können dies nur 24 Prozent der Beschäftigten bestätigen, so die Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“ des Bundesfamilienministeriums.

Überwinden lässt sich diese Kluft durch mehr Achtsamkeit. Eine achtsame Führungskraft hört zu, urteilt weniger schnell und nimmt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit differenzierter wahr. Welche Chancen daraus für das Miteinander in einem Unternehmen erwachsen können, zeigt das folgende Kapitel.

Mehr als nur angenehme Rahmenbedingungen

Die Fähigkeit, achtsam miteinander umzugehen, hat sich Helmut Lind in Seminaren und durch Meditationen erarbeitet. Der Vorstandsvorsitzende der Sparda-Bank München ermuntert seine Beschäftigten ebenfalls dazu, denn er möchte, dass sie auch im Beruf glücklich sind.



Für **Helmut Lind**, Sparda-Bank München, machen nicht Maßnahmen und hohe Quantitäten den Erfolg aus. Vielmehr steht der Mensch im Mittelpunkt.

Herr Lind, was ist für Sie eine achtsame Unternehmenskultur?

Wir stellen den Menschen mit seinen Potenzialen in den Mittelpunkt und reduzieren Mitarbeiter nicht auf ihre Nützlichkeit für das Unternehmen. Wir unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem darin, in Seminaren ihre einzigartigen Potenziale zu erkennen und wertzuschätzen. Oft erleben wir, dass Aufgaben, die jemandem wirklich im Magen liegen und ihn belasten, anderen Freude machen. Dann werden sie im Team neu verteilt.

Wie lässt sich diese Kultur konkret in einer Bank leben?

Jeder Mensch soll ganz bewusst das tun, was er gut kann und was ihm Energie gibt, anstatt sie ihm zu nehmen. Darin ist er dann auch erfolgreich. Und wenn sich jemand in einer Lebenskrise befindet, dann kann man als Arbeitgeber doch nicht davon ausgehen, dass er seine Sorgen am Personaleingang abgibt. Deswegen unterstützen wir – auch finanziell – zum Beispiel Coachings.

Lässt sich mithilfe einer achtsamen Unternehmensführung auch eine familienfreundliche Kultur schaffen?

Es geht doch um die Frage, wie Menschen überhaupt zusammenarbeiten. Das Menschsein im Beruf und im Privaten zu trennen halte ich für geradezu absurd. Verletzlichkeit ist heute meine größte Stärke. Sie ist die Quelle von Mut, Glück und Authentizität. Wer dies lebt, für den ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf überhaupt gar keine Frage mehr. Natürlich müssen Menschen sich um ihre Familie kümmern.

Ein Aufgabenkarussell befreit von ungeliebten Jobs

Wir bieten alle Möglichkeiten dazu. Aber wir bieten mehr als nur angenehme Rahmenbedingungen. Uns geht es darum, dass Menschen ihre Erfüllung auch im Beruf finden und dort glücklich sein können. ■

Offenheit für die Situation anderer

Ein Klima der Achtsamkeit kann zu einer besseren Vereinbarkeit in Unternehmen führen, bestätigt Liane Stephan. Die Geschäftsführerin der Kalapa Academy berichtet von Ergebnissen eines Forschungsprojekts mit der Universität München und der Hochschule Coburg.



Liane Stephan,

Kalapa Academy, Bergisch Gladbach, ist überzeugt: Achtsamkeit hält Geist, Emotion und Körper zusammen und führt zu einer höheren Präsenz im Alltag.

Frau Stephan, welche Vorteile haben Unternehmen von einer achtsamen Kultur?

Achtsamkeit schult die Menschen darin, nicht alles sofort zu bewerten. Achtsame Führungskräfte geben vorgefertigte Meinungen über Teammitglieder auf. Eine realistische Einplanung dieser Kolleginnen und Kollegen setzt neue Ressourcen frei. Die Menschen sind konzentrierter, Teams kommunizieren klarer und sind präsenter, beobachten den Markt schärfer und steigern so auch den Erfolg ihres Unternehmens. Ein anderer Aspekt der Achtsamkeit ist es, Mitgefühl zu entwickeln. In Unternehmen kann dies heißen, dass Menschen auf das Wohl und den Erfolg anderer schauen.

Wie realistisch ist es, dass diese Effekte tatsächlich eintreten?

Erste Ergebnisse unseres Forschungsprojekts „Working Mind“ zeigen, dass Achtsamkeitstrainings zu Verbesserungen auf physischer, emotionaler und kognitiver Ebene führen. Menschen spüren ihre aufsteigenden Emotionen früher. So gelingt es ihnen, aus dem Reiz-Reaktions-Automatismus auszuweichen. Sie gewinnen Zeit für den Zwischenraum und regulieren ihre Emotionen. Das führt zu mehr Gelassenheit, besserer Atmosphäre, höherer Kreativität und Produktivität. Von einem solchen Klima kann auch die Vereinbarkeit in einem Unternehmen profitieren, denn es schafft Offenheit für die Situation anderer.

Wie sollte ein Unternehmen vorgehen, das eine achtsame Unternehmenskultur etablieren möchte?

Die Führungskräfte müssen dahinterstehen und mit Achtsamkeitstrainings auf der individuellen Ebene beginnen. Wenn der Einzelne eine Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit erlernt, wirkt sich dies positiv auf andere aus. Es entsteht Freude an der Kommunikation und daran, Wissen zu teilen. ■

Der Upstalsboom-Weg zu einem glücklichen Alltag



Robert Jabin,

Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, ist Corporate-Happiness-Trainer. Für ihn gehört zur Familienfreundlichkeit auch, Neiddebatten zu vermeiden. Eltern dürften nicht das Gefühl eines Sonderstatus haben.

Als Bodo Janssen nach dem Tod seines Vaters die Geschäftsführung des Ferienanbieters Upstalsboom übernahm, glaubte er, alles lief gut. Dann regte ihn ein neuer Personalchef zu einer Beschäftigtenbefragung an. Deren Ergebnisse waren derart niederschmetternd, dass Janssen sich überlegen musste, alles hinzuwerfen oder alles umzukrempeln. Er entschied sich für Letzteres. So berichtet es Robert Jabin, Personalentwickler und Corporate-Happiness-Trainer bei Upstalsboom und Vater von zwei Kindern.

Entwicklungswerkstatt: Gemeinsamen Wertekanon entwickeln

Janssen besuchte anderthalb Jahre lang regelmäßig das Benediktinerkloster, in dem Pater Anselm Grün wirkt, und lernte bei ihm den achtsamen Umgang mit sich selbst und mit anderen. Eines von vielen Resultaten: Der Anbieter von Ferienwohnungen und Hotelzimmern mit Hauptsitz im ostfriesischen Emden bekam eine Entwicklungswerkstatt. Zweimal jährlich trifft sich ein Querschnitt von 100 Beschäftigten zu einem zweitägigen Workshop in einem der Hotels. Dabei wurde zum Beispiel unter Beteiligung aller Hierarchieebenen ein umfangreicher Wertekanon entwickelt, dem sich alle verpflichtet fühlen.

Familienfreundlichkeit ist ein integraler Bestandteil dieser an Werten orientierten Kultur. Jabin erzählt, dass er die E-Mail-Funktion seines Diensthandys abends deaktiviert, um gar nicht erst in Versuchung zu

kommen, noch Dienstliches zu lesen. Er genießt Vertrauensarbeitszeit, so wie andere Beschäftigte ohne Kundenkontakt. Im Service können Dienstpläne untereinander getauscht werden. Upstalsboom gewährt seinen Beschäftigten in der Zentrale drei Tage „Kind krank“ ohne Krankenschein. „Allerdings können die meisten Eltern Krankheiten von Kindern durch flexible Arbeitszeit auffangen“, berichtet Jabin.

Bestandteil der familienfreundlichen Unternehmenskultur sei, dass es keine Neiddebatten gebe. „Eltern dürfen nicht das Gefühl eines Sonderstatus haben“, so der gelernte Hotelfachmann. Zur Kultur gehöre auch ein direktes Feedback: „Wenn jemand unzufrieden ist, fordern wir ihn dazu auf, es offen anzusprechen, denn wir möchten keinen negativen ‚Flurfunk‘.“ So sind die Krankenquote und die Fluktuation rasant gesunken. „Unser Hauptantrieb ist, dass alle, die mit uns zu tun haben, zufrieden und glücklich sind“, beschreibt der Corporate-Happiness-Trainer den „Upstalsboom-Weg“.



Praktische Tipps

- Analysieren Sie, wie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen wahrgenommen wird. Gibt es Unterschiede zwischen Geschäftsführung und Belegschaft?
- Unterstützen Sie Ihre Teammitglieder dabei, die eigenen Potenziale zu erkennen, und verteilen Sie die Aufgaben im Team gegebenenfalls neu.
- Bieten Sie Seminare und Coachings an, in denen die Fähigkeit, achtsam miteinander umzugehen, praktisch erarbeitet wird.
- Ermuntern Sie Ihre Führungskräfte, mit gutem Beispiel voranzugehen und Aufmerksamkeit zu erlernen und zu praktizieren.
- Etablieren Sie eine Feedback-Kultur: Sprechen Sie Probleme offen an und vermeiden Sie negativen „Flurfunk“.

3

Vereinbarkeitsbewusste Unternehmensnachfolge

Wenn sich die Babyboomer – also die zwischen 1955 und 1969 Geborenen – in den kommenden 20 Jahren aus dem Erwerbsleben zurückziehen, wird eine große Lücke entstehen. Tausende Chefsessel mittelständischer Unternehmen müssen neu besetzt werden.

Doch die nachfolgenden Generationen sind deutlich kleiner, und vielfach lässt sich der Wunsch nicht verwirklichen, das Unternehmen an ein Familienmitglied zu übergeben. Umso wichtiger ist es, die Geschäftsübergabe frühzeitig zu planen und einen guten Boden für die Nachfolge zu bereiten.

Alte und neue Modelle wertschätzen

Eine Unternehmensnachfolge bietet eine gute Gelegenheit, die Unternehmenskultur familienfreundlicher zu gestalten und das Unternehmen damit zukunftsfähiger zu machen. Trotzdem sollten nicht gleich alle alten Zöpfe abgeschnitten werden.

Im Gegenteil, ein Generationenwechsel bietet die Chance, dass neue Zöpfe hinzukommen, findet Oliver Schmitz. Der Geschäftsführer der berufundfamilie Service GmbH plädiert dafür, allen Beschäftigten möglichst viele Wahlmöglichkeiten bei der Vereinbarkeit zu bieten.



Oliver Schmitz,
berufundfamilie Service GmbH:
Einen Generationenwechsel versteht er als Chance, eine vereinbarkeitsbewusste Unternehmenskultur für alle Beschäftigten zu etablieren. Hierbei dürfen neue und alte Vereinbarkeitsmodelle nebeneinander existieren.

Herr Schmitz, ein Generationenwechsel wird häufig von der Sorge begleitet, dass Bewährtes wegfällt. Wie kann eine neue Führungskraft sensibel damit umgehen?

Für eine neue Führungskraft ist es wichtig, Wertschätzung für die gelebten Modelle auszudrücken und gleichzeitig neue Modelle zuzulassen. Neben dem Modell des Mannes als Alleinverdiener gibt es auch zunehmend Modelle, bei denen Männer zu Hause bleiben und Frauen voll arbeiten oder bei denen sich Paare partnerschaftlich um die Kinder kümmern.

Sich mit gelebter Vereinbarkeit von der Konkurrenz absetzen

Was ist das zentrale Element einer vereinbarkeitsbewussten Unternehmenskultur?

Es gilt, eine Balance zu schaffen zwischen den individuellen Bedürfnissen, den betrieblichen Anforderungen und der Zusammenarbeit im Team. Das bezeichnen wir als „Vereinbarkeitstrialog“. Die Gestaltung dieser Aushandlungsprozesse ist ein zentrales Element. Schließlich geht es darum, alle einzubinden und auf Lösungen zu kommen, die von allen mitgetragen werden und die Kultur positiv prägen.

Welche Rolle spielt eine vereinbarkeitsbewusste Unternehmenskultur im Wettbewerb um die besten Fachkräfte?

Sie spielt eine absolut zentrale Rolle. Mit Gehalt können sich Unternehmen kaum mehr absetzen, da sie meist nur branchenübliche Gehälter bezahlen können. Der Standort ist häufig noch ein wichtiger Attraktivitätsfaktor – aber in der Regel nicht so einfach zu ändern. Bei der Vereinbarkeit gibt es jedoch zahlreiche Stellschrauben, die Unternehmen bedienen können. Voraussetzung ist natürlich, dass es nicht nur plakative, sondern kultur-bildende Maßnahmen sind, wie zum Beispiel die Vorbildfunktion von Führungskräften mit einer praktizierten Vereinbarkeit. ■

Nachfolge als Chance zur Veränderung

Auch Beatrice Rodenstock sieht bei einer Unternehmensnachfolge die Führungskräfte in der Vorbildfunktion, wenn es um das Thema Vereinbarkeit geht. Als geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH begleitet sie Unternehmerfamilien beim Generationenwechsel.



Beatrice Rodenstock,
Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH, unterstützt Familienunternehmen bei der Unternehmensnachfolge. Diesen Prozess hält sie für eine zentrale Möglichkeit, auch die Unternehmenskultur auf den Prüfstand zu stellen.

Macht es für eine familienfreundliche Unternehmenskultur einen Unterschied, ob die Unternehmensnachfolge durch einen Familienangehörigen oder eine externe Führungskraft erfolgt?

Grundsätzlich sollte es keinen Unterschied machen. Dennoch hat ein Familienangehöriger mehr Gewicht im Vorleben und Umsetzen von Vereinbarkeitsmodellen. Es gibt viele familieninterne Nachfolger, die mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass es auch auf der Führungsebene möglich ist, Elternzeit oder Familienpflegezeit zu nehmen.

Inwiefern wirkt sich eine neue Geschäftsführung auf die Unternehmenskultur aus?

Unternehmensnachfolgen müssen immer neue Impulse setzen, weil sich die Anforderungen der Arbeitswelt und der Beschäftigten in den letzten Jahren stark verändert haben. Laut neuesten Studien führen die Nachfolger heute viel partizipativer und transparenter.

Sie erwarten eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und binden sie mehr in Entscheidungen ein. Damit das klappt, müssen sie aber auch Verständnis dafür entwickeln, dass bei älteren Mitarbeitern noch andere Werte, zum Beispiel im Hinblick auf die Rollenvorstellungen, zählen.

Unternehmensnachfolge: Sensibler Umgang mit verschiedenen Altersgruppen

Wo kann eine neue Geschäftsführung ansetzen, um ein Unternehmen im Zeichen von Arbeit 4.0 gut aufzustellen?

Es gibt einige Möglichkeiten, um zum Beispiel mehr ergebnisorientierte Führung und Entlohnung einzuführen. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Arbeitsabläufe und -inhalte aufeinander abgestimmt sind, egal ob durch Telearbeit, Projektstruktur oder Jobsharing. Durch die Nutzung mobiler Arbeit steigen auch die physischen und kognitiven Anforderungen an die Beschäftigten. Deshalb sollten Führungskräfte überlegen, welche Unterstützung sie den Mitarbeitern bieten können, damit diese trotz steigender Anforderungen Beruf und Familie weiterhin flexibel vereinbaren können. ■

Willkommenskultur für die Nachfolge schaffen



Annett Barth,
Delta Barth Systemhaus GmbH, hat das Unternehmen mit 66 Beschäftigten 2011 von ihrem Vater übernommen. Vorher hat sie das Unternehmen auf einer anderen Hierarchieebene kennengelernt.

2011 übernahm Annett Barth den väterlichen Softwarebetrieb Delta Barth Systemhaus GmbH. Bevor sie die neue Chefin der 66 Beschäftigten wurde, hat sie vier Jahre lang im Marketing und Vertrieb mitgearbeitet. Sie wollte alles erst einmal „von unten“ kennenlernen. „Wenn man sich auf diese Weise ins Unternehmen einarbeitet und Dinge, die nicht auf der Höhe der Zeit sind, wie zum Beispiel ein veralteter Onlineauftritt, anpackt, verdient man sich den Respekt der Belegschaft“, bekräftigt die 39-Jährige. Aber auch „von oben“ müsse ein Wechsel gründlich vorbereitet werden. Wer ein Unternehmen übergibt, sollte eine Art Willkommenskultur schaffen. „Wenn der Vorgänger nicht den Boden bereitet, hat man es als neue Geschäftsführerin schwer, Bewährtes weiter zu verbessern und eigene Impulse zu setzen“, sagt Barth.

Ein Mentor transportiert Unternehmenskultur

Zuhören, miteinander sprechen und sich beteiligen – das sind ihrer Meinung nach kulturbildende Schlüsselbausteine für eine erfolgreiche Geschäftsübernahme. Die Menschen wollten schließlich wissen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht, ob sich die Struktur verändert, ob sie in ihrer Funktion weiter beschäftigt werden oder neue Qualifikationen benötigen. „Einen Großteil meiner Arbeitszeit verwende ich auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern“, berichtet Barth. So sitzt sie auch nicht in einem Einzelbüro, sondern mitten zwischen den Kolleginnen und Kollegen. Wenn jemand

Vereinbarkeitsbewusste Unternehmensnachfolge

Mutter oder Vater wird, so ist Barth oft die Erste, die es erfährt. „Ich frage dann nach Wünschen und Anforderungen und versuche umzusetzen, was möglich ist“, berichtet Barth. Denn die Menschen in ihrem Betrieb hätten ja nicht nur einen Arbeitsplatz, sondern auch einen Lebensplatz, an dem sie sich wohlfühlen sollten.

Jedes neue Teammitglied bekommt für die ersten sechs Monate einen Mentor. „Er ist der Garant dafür, die Unternehmenskultur zu transportieren“, sagt Barth. Damit meint sie, dass die Belegschaft zusammen essen geht, dass Beschäftigte in Elternzeit den Kontakt halten und dass Klartext gesprochen wird, wenn es irgendwelche Stolpersteine gibt. Barth pflegt einen sehr offenen und guten Kontakt zu ihrem Vater, der einst das Unternehmen gründete, und hält viel von Kontinuität.

Eigene Akzente setzt sie vor allem darin, Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärker ins Rampenlicht zu holen, eine große Offenheit im Miteinander zu pflegen und auf Augenhöhe zu kommunizieren.



Familienfreundlichkeit hat viele Gesichter.
Nutzen Sie die Informationen des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ und den branchenübergreifenden Austausch mit anderen Unternehmen.





Praktische Tipps

- Geben Sie Ihrer Nachfolge Raum für Neuerungen und akzeptieren Sie gegebenenfalls auch Fehler.
- Bewahren Sie als neue Führungskraft vorhandene Werte und Traditionen, damit die Erfahrung der langjährigen Kolleginnen und Kollegen auch zukünftig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.
- Lassen Sie unterschiedliche Lebens- und Arbeitsmodelle im Unternehmen zu.
- Binden Sie alle Beteiligten in die Gestaltung von Vereinbarkeitsprozessen ein.
- Vermitteln Sie die Gründe und Vorteile von Veränderungen, damit auch kritische Teammitglieder den Nutzen erkennen.
- Familienfreundlichkeit im Unternehmen braucht ein Gesicht, deshalb sollten Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

Unser Unternehmen bietet ...

- Familienfreundliche Arbeitszeiten
- Individuelle Teilzeitmodelle
- Kontakt während der Elternzeit
- Ausbildung in Teilzeit

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

Unser Unternehmen bietet ...

- Familienfreundliche Arbeitszeiten
- Individuelle Teilzeitmodelle
- Kontakt während der Elternzeit
- Ausbildung in Teilzeit
- Kinderbetreuungsangebote
- ...

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

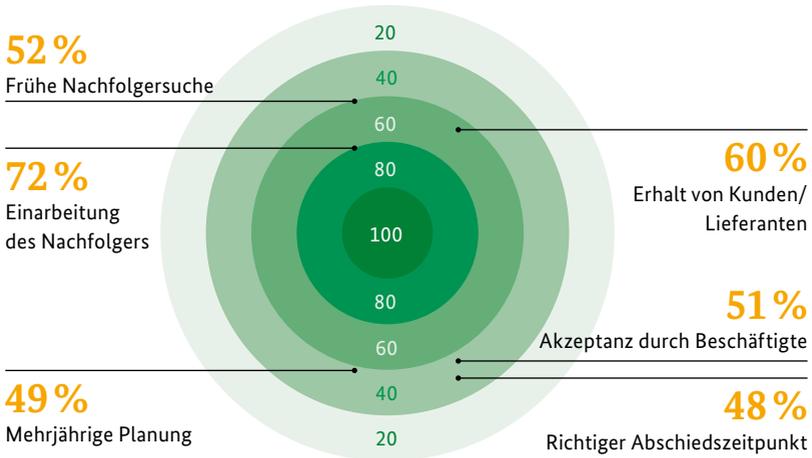
Wenn Sie mindestens ein Kreuz gesetzt haben, dann ...

Gefördert vom: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Im Fokus: So gelingt die Unternehmensnachfolge

Erfolgsfaktoren für die Übergabe aus der Sicht mittelständischer Unternehmer



Quelle: Creditreform, KfW-Befragung zur Unternehmensnachfolge, Mehrfachnennung möglich

Ein Generationenwechsel bringt immer Veränderungen mit sich. Dabei gilt es aber auch, Kontinuität zu wahren und Wertschätzung für das Bewährte zu zeigen. Deshalb zählt die Einarbeitung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Damit der Neuanfang gelingt, muss die alte Führungskraft aber auch zum richtigen Zeitpunkt die Zügel aus der Hand geben und der nachfolgenden Raum für neue Impulse lassen.

4

Zukunftsperspektiven

Die Rollenbilder wandeln sich und damit verändert sich auch der Begriff von Familie. Mehr als 90 Prozent der angehenden Eltern möchten sich in Zukunft gemeinsam um ihre Kinder kümmern, so der Fortschrittsindex 2017. Es sind vor allem die Väter, die diesen Wandel antreiben, ist in der aktuellen Gleichstellungsstudie „Männerperspektiven“ des Bundesfamilienministeriums zu lesen. Demnach wünschen sich 90 Prozent der volljährigen Männer eine partnerschaftliche Aufteilung von Familien- und Jobzeiten zwischen Mann und Frau.

Die Folge: Das Alleinverdienermodell ist auf dem Rückzug. Doch was bedeutet das für die Unternehmen? Das folgende Kapitel beleuchtet die Trends am Arbeitsmarkt und wagt einen Blick in die Zukunft unserer Arbeitswelt.

Elternschaft – ein anspruchsvolles Projekt

Unternehmen müssen sich mit den Wünschen der jungen Eltern auseinandersetzen und flexibler werden, meint Sabine Walper. Die Forschungsdirektorin des Deutschen Jugendinstituts München hält das skandinavische Arbeitszeitmodell für zukunftsfähig.



Sabine Walper,
Deutsches Jugendinstitut München, meint: Arbeitgeber brauchen Antworten auf anspruchsvolle Arbeitszeitwünsche von Patchwork-Eltern.

Frau Professorin Walper, wie wird sich die „Familie“ in den kommenden Jahren verändern?

Ehe und Partnerschaft bilden schon lange nicht mehr den normativen Rahmen für eine Familiengründung. Jedes dritte Kind in Deutschland hat bei seiner Geburt nicht verheiratete Eltern. Zwar leben die meisten dieser Eltern in einem gemeinsamen Haushalt, aber es gibt auch andere Wege in die Elternschaft. Relativ neu ist das Phänomen der „Single Mom by Choice“, also der selbst gewählte partnerlose Start in die Mutterschaft. Auch das gemeinsame Wunschkind kann ohne Partnerschaft geplant sein: Frauen und Männer leben getrennt und erziehen gemeinsam bzw. abwechselnd („Co-Parenting“). Gleichzeitig wird Elternschaft ein zunehmend intensiveres, anspruchsvolles „Projekt“. Eltern investieren heute mehr Zeit in die Betreuung und Erziehung ihrer Kinder als vor zehn Jahren.

Patchwork-Familien brauchen neue Arbeitszeitmodelle

Welches Arbeitszeitmodell werden sich Eltern in Zukunft wünschen und was bedeutet das für Unternehmen?

Ich denke, auch in Deutschland wird sich das skandinavische Modell durchsetzen. Eltern werden sich eine Arbeitszeit zwischen 35 und 38 Stunden wünschen, um genug Zeit für die Familie zu haben. Parallel hierzu wird sich der Trend zur Fragmentierung der Elternschaft durch Trennung und neue Partnerschaften fortsetzen. Damit erhöht sich für Familien der Planungsaufwand. Diese gestiegene Komplexität von Elternschaft verändert die Rhythmen der Arbeit. Kinder pendeln zwischen ihren getrennt lebenden Eltern teilweise im Wochenrhythmus hin und her. Beschäftigte werden zum Beispiel den Bedarf haben, abwechselnd eine Woche viel zu arbeiten und eine Woche frei zu haben. Unternehmen müssen in Zukunft eine noch größere Flexibilität an den Tag legen und in größeren Rhythmen planen. ■

Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor

Die Zukunftsforscherin Kirsten Brühl vertritt die These, dass Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeits- und Karrieremodelle entwickeln müssen, um den vielfältigen Familienmodellen gerecht zu werden – vor allem wenn es darum geht, hochqualifizierte Beschäftigte zu gewinnen.



Kirsten Brühl,
Zukunftsinstitut Frankfurt am Main/
Wien, ist überzeugt: Beschäftigte
brauchen Zeitsouveränität,
individuell zugeschnitten auf
Phasen hoher und niedrigerer
Belastung.

Frau Brühl, Sie beobachten seit ein paar Jahren den Trend zum „New Work“.

Was ist darunter zu verstehen?

Er ist vielschichtig und umfasst neue Denk- und Verhaltensmuster. Das reicht von innovativen Organisationsformen wie kollegiale Führung über neuartige Prozesse wie den Einsatz von Design Thinking als Kreativmethode bis hin zu einer deutlich anderen internen Kultur. Diese spiegelt sich unter anderem in zusätzlichen Benefits & Compensations für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – also Leistungen für Beschäftigte, die über das Gehalt und gesetzlich vorgegebene Urlaubsansprüche hinausgehen.

Auflösung traditioneller Geschlechterrollen

Was ist neu an dieser Kultur?

Sie ist deutlich weniger hierarchisch geprägt, die Menschen arbeiten eigenverantwortlicher und mit einem höheren Freiheitsgrad. Es herrscht im Allgemeinen mehr Transparenz, denn dies ist die Voraussetzung für mehr Selbstorganisation. Entscheidungen werden häufiger gemeinsam getroffen und Teams und Projektgruppen gewinnen entsprechend an Gewicht. Damit steigt auch der Anspruch an die Fähigkeit zur Kommunikation, Aushandlung und Konfliktbearbeitung.

Welche Chancen liegen darin?

Der Megatrend New Work verstärkt sich durch den Megatrend zum Gender Shift, wie ihn das Zukunftsinstitut nennt. Damit ist die Auflösung traditioneller Geschlechterrollen in einer bislang männerdominierten Welt gemeint. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt daher künftig für Männer wie Frauen eine wichtigere Rolle. Da parallel eine Vielzahl an neuen familiären Strukturen entsteht, in denen die Kleinfamilie nicht mehr die Norm sein wird, brauchen wir eine Vielfalt an Arbeitsmodellen. ■

Immer am Puls der Beschäftigten



Inge Brünger-Mylius,
SMV Sitz- & Objektmöbel
GmbH, meint: Wer sein
Unternehmen im ländlichen
Raum ansiedelt, muss schon
etwas bieten – ein
individuelles Arbeitszeitmodell
für den getrennt lebenden
Vater, aber auch E-Bikes und
manches mehr.

Im ostwestfälischen Löhne bei Bielefeld ist der Möbelhersteller SMV Sitz- & Objektmöbel GmbH mit 37 Beschäftigten angesiedelt. 2016 gewann das Unternehmen den begehrten German Design Award für ein Lounge-Sitzmöbel, das den Sitzenden auch in pulsierender Umgebung eine Ruhezone schafft. Inge Brünger-Mylius hat das Unternehmen 1995 von ihrem Vater übernommen. Die 59-Jährige sieht sich und ihr Team als Großfamilie. „Familie findet nicht mehr als Vater, Mutter, Kind statt, sondern ist ein viel weiterer Kreis“, ist sie überzeugt.

Die Herausforderungen der Zukunft sind für Brünger-Mylius die drei Ds: Digitalisierung, Disruption und Demografie. Disruption bedeutet für sie Erneuerung, aber nicht eine lineare Weiterentwicklung, sondern die Ablösung von bestehenden Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen. „Im Zuge der Digitalisierung führen wir gerade ein neues Warenwirtschaftssystem ein“, so die Großmutter von drei Enkelkindern. „Allen Beschäftigten bieten wir neben den regulären Schulungen noch individuelle Fortbildungen.“ Technisch sei sie somit am Puls der Zeit. Genauso wichtig ist es ihr aber, am Puls der Beschäftigten zu sein. „Ich kann nicht wissen, was in zehn Jahren die Herausforderungen sein werden. Aber ich kann mich schnell darauf einstellen“, so ihr Motto.

Schon jetzt bietet SMV viele familienfreundliche Lösungen. Ob für den getrennt lebenden Vater, der sein Kind im Zwei-Wochen-Rhythmus betreut

Zukunftsperspektiven

und daher eine Woche weniger, die andere Woche mehr arbeiten möchte, oder für die alleinerziehende Mutter, die für die Grundschulzeit ihres Kindes auf 30 Stunden reduziert hat.

„Ich muss mich schon ‚hübsch machen‘ als Arbeitgeberin.“

Die Lösungen sind immer individuell, müssen aber ins Team passen. „Wir brauchen einfache Arbeitsprozesse und schöne Arbeitswelten“, so Brünger-Mylius. Bei SMV gibt es E-Bikes und höhenverstellbare Schreibtische, sodass die Beschäftigten im Stehen oder Sitzen arbeiten können. Sie haben keine festen Arbeitsplätze und können jeden Morgen neu überlegen, in welcher Teamkonstellation sie ein Projekt umsetzen. Es gibt eine Rücken- schule, Englischkurse und Beschäftigte dürfen ihre Hunde mitbringen. „Ich hatte noch nie Probleme, eine Stelle neu zu besetzen“, sagt Brünger-Mylius, „aber ich muss mich schon ‚hübsch machen‘ als Arbeitgeberin.“



Auch kleine Bausteine können für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen große Erleichterungen darstellen. Flexible Angebote zu Arbeitszeit und Ort, Betreuungsangebote und Kontakthalteprogramme sind heute wichtige Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte.





Praktische Tipps

- Machen Sie Ihre Unternehmenskultur zum Wettbewerbsfaktor, um gut ausgebildete Beschäftigte und potenzielle Zukunftsgestalter zu finden und zu binden.
- Steigern Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens durch familienfreundliche Benefits, zum Beispiel kurzfristig anpassbare Arbeitszeitmodelle, eine geförderte Ferienbetreuung für Kinder oder betriebliches Kindergeld.
- Gewähren Sie mehr Zeitsouveränität, zugeschnitten auf Phasen hoher und niedrigerer Belastung.
- Zeigen Sie Offenheit für alternative Karrieremodelle wie Führen in Teilzeit oder Tandem-Lösungen.
- Entwickeln Sie eine Kultur der Offenheit, Kollaboration, Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit.

Ich bin mir sicher, Sie können ...



familienfreundliche Arbeitszeiten
 Kinderbetreuungsangebote
 Kontakt während der Elternzeit
 individuelle Teilzeitmodelle
 Arbeiten in Homeoffice



ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

Unser Unternehmen bietet ...



familienfreundliche Arbeitszeiten
 Jobsharingmodelle
 Kinderbetreuungsangebote
 individuelle Teilzeitmodelle
 Arbeiten in Homeoffice
 Arbeitszeitkonten
 ...



ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk

Wenn Sie mindestens ein Kreuz gesetzt haben, dann ...

Gefördert vom:

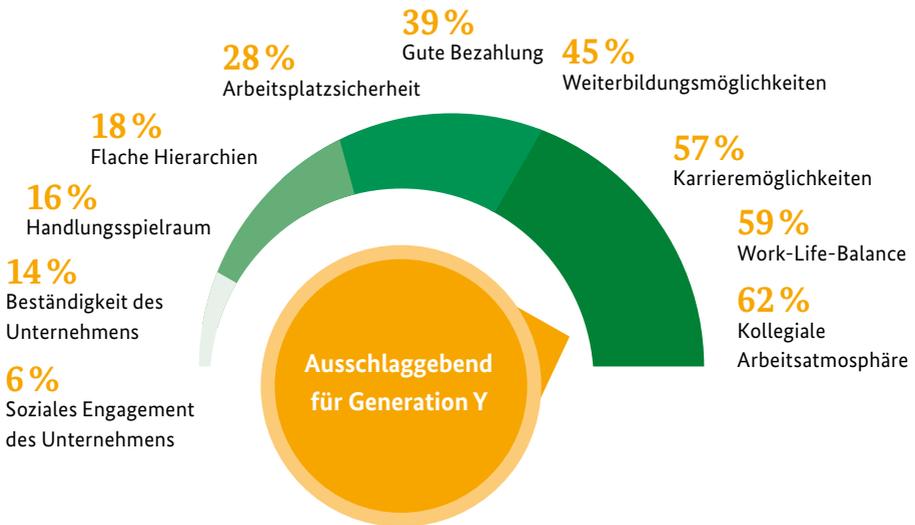





Im Fokus: Was macht Unternehmen attraktiv?

Das zählt für die Generation Y

Bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber ist für Hochschulabsolventen und -absolventinnen ausschlaggebend:



Quelle: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation, Absolventenstudie 2017, Mehrfachnennung möglich

Unternehmen stehen in einem harten Konkurrenzkampf um hochqualifizierte Beschäftigte. Doch allein mit einem guten Gehalt oder einer langfristigen Anstellung sind Hochschulabsolventen und -absolventinnen heute nicht mehr zu haben. Argumente wie eine kollegiale Arbeitsatmosphäre oder eine gute Work-Life-Balance sind da schon viel überzeugender. Arbeitgeber sind daher gut beraten, ihren Beschäftigten mit konkreten Vereinbarkeitsangeboten ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Familienleben zu ermöglichen.

5

Kommunikation

Wie familienfreundlich sind die Unternehmen in Deutschland? Darüber gehen die Wahrnehmungen von Geschäftsführung und Beschäftigten häufig auseinander. Schon im Kapitel „Achtsamkeit und Führen“ haben Sie die Zahlen gelesen: Während sich 44 Prozent der Unternehmen als sehr familienfreundlich einschätzen, können dies nur 24 Prozent der Beschäftigten bestätigen, so die Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“ des Bundesfamilienministeriums.

Ein Grund für diesen „Kulturgap“ könnte die mangelnde Kommunikation über familienfreundliche Maßnahmen sein. Erste Ergebnisse aus dem Kulturcheck, der von „Erfolgsfaktor Familie“ in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) entwickelt wurde, zeigen, dass nur in jedem zweiten Unternehmen die Vereinbarkeit regelmäßig thematisiert wird. Wie eine gelungene Kommunikation über Vereinbarkeit funktionieren kann, zeigt unser letztes Kapitel.

Wie Ihr Thema wichtiger wird als der Kantinenplan

Eine allgemeingültige Kommunikationsstrategie für Unternehmen gibt es nicht, meint Andrea Montua. Die Unternehmensberaterin verweist auf unterschiedliche Mitarbeitertypen und deren spezifisches Informationsbedürfnis.



Andrea Montua,
MontuaPartner Communications GmbH, rät: Kommunizieren Sie unmittelbar in die Betroffenheit hinein. Schauen Sie, wer gerade welchen Vereinbarkeitsbedarf hat, und lassen Sie ihm oder ihr die genau passenden Informationen zukommen.

Frau Montua, wie gehen Sie vor, wenn ein Kunde seine Unternehmenskultur professionell kommunizieren möchte?

Ich erlebe häufig, dass Kunden bei diesem Thema schnell in Tools denken: Wir brauchen einen Flyer, einen Artikel im Newsletter, einen Intranetbeitrag. Dann stelle ich gern erstmal Fragen wie: Warum möchten Sie gerade jetzt kommunizieren, welchen Anlass gibt es? Wollen Sie über eine bereits vorhandene Kultur berichten oder soll eine neue Kultur entstehen? Was sind Werte, die Sie behalten möchten; in welchen Bereichen wollen Sie Veränderungen herbeiführen? Welche Zielgruppen wollen Sie ansprechen? Und: Was sind neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade Ihre wichtigsten Themen?

Vereinbarkeit wird durch eigene Betroffenheit akut

Ist Familienfreundlichkeit nicht der zentrale Aspekt der Unternehmenskultur?

Das Thema familienbewusste Unternehmenskultur wird vielleicht von der Geschäftsleitung als wichtig erachtet, es hat aber ganz operativ gesehen vor allem für diejenigen Bedeutung, die es verantworten oder für die das Thema im eigenen Leben gerade relevant ist. Für alle anderen ist – salopp gesagt – der Kantinenplan oft wesentlich wichtiger. Vereinbarkeit ist eines von vielen Themen. Für die meisten Beschäftigten wird es erst durch eigene Betroffenheit akut.

Was kann man tun, damit das Thema Vereinbarkeit ankommt?

Kommunizieren Sie in Betroffenheiten hinein. Schauen Sie zum Beispiel, welche Beschäftigten gerade eine anstehende Elternschaft bekannt gegeben haben, und versorgen Sie diese gezielt mit Informationen über Elternzeit, Elterngeld, Kontakthalteprogramme, Wiedereinstieg und Teilzeitmöglichkeiten. Bereiten Sie jede der zu kommunizierenden Informationen zielgruppengenau auf. Wählen Sie unterschiedliche Formate, also neben dem üblichen Flyer vielleicht auch eine Gesprächsrunde, oder verankern Sie das Thema als feste „Größe“ in Mitarbeitergesprächen. Sprich, bleiben Sie am Ball und kommunizieren Sie nachhaltig. ■

Kopf frei für gute Arbeit

Zielgruppenorientierte Kommunikation findet auch Knut Wetzig wichtig. Der Geschäftsführer der DBL Textil-Service Mecklenburg GmbH hat die Erfahrung gemacht, dass insbesondere die junge Generation anders angesprochen werden muss.



Knut Wetzig,
DBL Textil-Service Mecklenburg GmbH, ist überzeugt: Die Beschäftigten sollen den Kopf frei haben, um in ihrer Arbeit Tag für Tag erfolgreich zu sein. Daher sollen sie sich keine Sorgen um die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen machen müssen.

Herr Wetzig, wie würden Sie die Kommunikation in Ihrem Unternehmen beschreiben?

Wir sind ein Familienunternehmen, das bekannt dafür ist, familienfreundlich zu sein. Auch wenn wir in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen sind, ist unsere Kommunikation immer noch recht bodenständig und persönlich. Wir versuchen immer, eine offene Gesprächsatmosphäre herzustellen und alle Sorgen unserer Beschäftigten gleich ernst zu nehmen.

Woran machen Sie Ihre familienfreundliche Unternehmenskultur fest?

Wir übernehmen die Kitakosten für unsere Beschäftigten mit Kindern. Außerdem schließen wir viele Einzelvereinbarungen, beispielsweise zu Pflegezeiten oder flexibler Arbeitszeit. Die Beschäftigten sollen den Kopf frei haben, um ihre Arbeit gut und erfolgreich zu bewältigen. Ich möchte nicht, dass sie morgens angehetzt kommen, weil die Arbeitszeit um Punkt sieben Uhr beginnt und die Kita offiziell erst um sieben öffnet.

Wie leben Sie Familienfreundlichkeit im Unternehmen?

Auch für mich selber gilt, dass ich mich hier nicht völlig verausgaben kann. Abends warten meine vier Kinder im Alter von ein paar Monaten bis fünf Jahre auf mich, dort habe ich gewissermaßen meinen Zweitjob. Das geht natürlich anderen auch so. Deswegen dürfen die Menschen nicht ständig „am Anschlag“ sein, sondern brauchen auch Phasen, in denen alles ein bisschen ruhiger läuft. Das versuche ich zu vermitteln.

Kraft für den „Zweitjob“ zu Hause

Muss mit der jüngeren Generation anders kommuniziert werden?

Die junge Generation möchte mehr mitbestimmen, mehr Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Sie stellt meiner Erfahrung nach ihre persönlichen Ansichten und Sorgen stärker in den Mittelpunkt als die des Unternehmens. Unternehmen, die diese Zielgruppe binden wollen, müssen ihre Kommunikation darauf einstellen. ■

Erfahren, wo der Schuh drückt



Jürgen Buck,

Egger Holzwerkstoffe Wismar GmbH & Co. KG, beobachtet, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch untereinander ganz selbstverständlich über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf reden – für ihn ein Zeichen einer familienfreundlichen Kultur.

„Geh Du schon mal los zur Kita, ich mache hier den Rest.“ In diesem Satz steckt mehr als Teamgeist. Er ist Ausdruck der familienfreundlichen Unternehmenskultur, wie sie bei der Egger Holzwerkstoffe Wismar GmbH & Co. KG gelebt wird. Der kaufmännische Geschäftsführer Jürgen Buck zählt einige Angebote für die 781 Männer und 100 Frauen des Unternehmens auf: „planbare freie Blöcke im Schichtdienst, die Möglichkeit für Paare, in verschiedenen Schichten zu arbeiten, sodass die Kinderbetreuung klappt, Gleitzeitmodelle für Angestellte, flexible Altersteilzeit und vieles mehr.“

Bei Egger werden diese Themen über Newsletter, Intranet und das Schwarze Brett sowie in monatlichen Teamgesprächen und in persönlichen Gesprächen mit den Vorgesetzten kommuniziert.

Gemeinsame Aktivitäten lösen die Zunge

Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Führungskräften zu, die von der Personalabteilung regelmäßig über neue Gesetze, Regelungen und Vereinbarungen bei Egger informiert werden. Wichtig ist aber auch die informelle Kommunikation. Buck berichtet, dass er bei Mitarbeiterfesten oder beim Fußballspiel „erfährt, wo der Schuh drückt, und zwar ungeschminkt“. Dass die Kommunikation über Vereinbarkeitsthemen funktioniert, zeigt sich bei Egger zum Beispiel in der Nutzung der Elternzeit durch

Väter: „In den letzten drei Jahren sind 43 Männer in Elternzeit gegangen“, so Buck.

Zwei weitere Themen sind bei Egger eng mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbunden: der demografische Wandel und die Fachkräftesicherung. Beides bedeutet bei Egger, dass es für ältere Menschen aus der Belegschaft Regelungen zur Altersteilzeit und zu einem flexiblen Übergang in die Rente gibt.

Diese Instrumente können aber auch Beschäftigte mit Kindern oder mit Pflegeverantwortung auf ähnliche Weise nutzen. Wissenstransfer und Kommunikation haben bei Egger eine große Bedeutung, und zwar nicht nur von der Personalabteilung an die Beschäftigten, sondern auf allen Ebenen. „Wenn in altersgemischten Teams der junge Kollege zur Kita muss und die ältere Kollegin den eingangs zitierten Satz sagt, dann stimmt die Unternehmenskultur“, ist Buck überzeugt.



Praktische Tipps

- Bleiben Sie am Ball und kommunizieren Sie das Thema Vereinbarkeit möglichst oft über verschiedene Kanäle.
- Verankern Sie das Thema als feste Größe in Mitarbeitergesprächen.
- Bereiten Sie Informationen zielgruppengenau auf.
- Kommunizieren Sie unterschiedlich, je nachdem, ob Sie Befürworter oder Skeptiker erreichen wollen.
- Halten Sie persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Seien Sie sich darüber im Klaren, dass nicht alle gleichermaßen von den Angeboten profitieren. Kommunizieren Sie den Nutzen für das ganze Unternehmen und sorgen Sie dafür, dass alle die Maßnahmen mittragen.

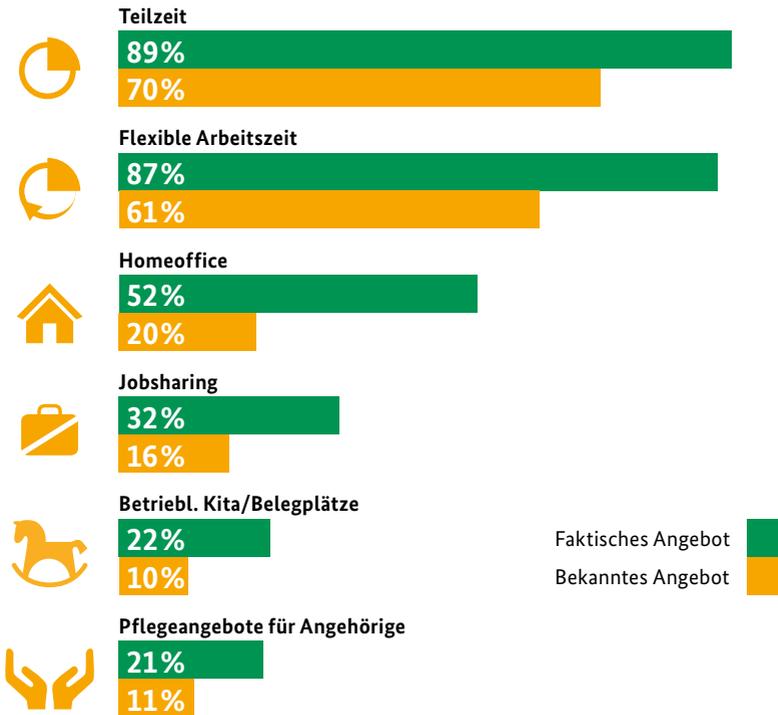


Im Fokus: Mehr Austausch zu Maßnahmen für Beschäftigte

Besser kommunizieren

Faktische Angebote von Unternehmen und Kenntnis der Beschäftigten bezüglich dieser Angebote in Prozent:

Quelle: Roland Berger, GfK



Obwohl die Unternehmen viele Vereinbarkeitsmaßnahmen anbieten, wissen ihre Beschäftigten häufig nichts davon. So bietet beispielsweise jedes zweite Unternehmen Homeoffice-Möglichkeiten an, aber nur jeder Fünfte in der Belegschaft ist darüber informiert. Wer aber nicht weiß, welche Unterstützung es vonseiten des Betriebs zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt, wird den eigenen Arbeitgeber auch nicht als besonders familienfreundlich wahrnehmen.

Publikationen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen – Leitfaden für Personalmarketing mit dem Erfolgsfaktor Familie, 2019, 3. Auflage
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Beruf und Familie zum Thema machen – Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2019, 4. Auflage
- BMFSFJ (Hrsg.): Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 2018, 3. Auflage
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Väter und Vereinbarkeit – Leitfaden für väterorientierte Personalpolitik, 2018, 2. Auflage
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben, 2017, 2. Auflage
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Familienfreundlichkeit im Dialog – Leitfaden für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie, 2017, 2. Auflage
- BMFSFJ (Hrsg.): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben, 2017
- BMFSFJ (Hrsg.): Gemeinsam gelingt die NEUE Vereinbarkeit. Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen, 2017, 1. Auflage
- BMFSFJ (Hrsg.): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von beruf und Familie, 2016, 1. Auflage

Nützliche Links

- www.familienportal.de
- www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
- www.beruf-und-familie.de
- www.wege-zur-pflege.de
- www.inqa.de
- www.handbuch-kindertagespflege.de

Bildnachweise: Titelfoto: ViaStar/shutterstock.com – S. 3: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, v.l.n.r. Andreas Gebert (1), Xavier Bonnin (2), Heiko Adrian (3) – S. 6: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/ Heiko Adrian – S. 9: IW Köln – S. 10: Adonis Malamos – S. 12: Ornamin-Kunststoffwerke GmbH & Co. KG – S. 17: J. Fertl/Meramo Verlag – S. 18: Kalapa Academy GmbH – S. 20: Die Idee! Foto W – S. 25: berufundfamilie Service GmbH – S. 27: Beatrice Rodenstock – S. 29: Jörg Riethausen – S. 34: David Ausserhofer – S. 35: Augenzeugin – S. 37: SMV Sitz- & Objektmöbel GmbH – S. 42: Tom Pingel – S. 44: Textil-Service Mecklenburg GmbH – S. 46: Foto Manthey

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:



Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., www.dihk.de

Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Tel.: 030 18 272 2721
Fax: 030 18 102 722 721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20 179 130
Montag–Donnerstag: 9–18 Uhr
Fax: 030 18 555-4400
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*

Artikelnummer: 2BR210

Stand: Juni 2019, 3. Auflage

Redaktion: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Gestaltung Umschlag: www.zweiband.de

Gestaltung Innenseiten: www.wernerwerke.de

Druck: www.mkl-druck.de

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Orts- tarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.

- Engagement
- Familie
- Ältere Menschen
- Gleichstellung
- Kinder und Jugend