

# RheinlandPfalz



Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau

## Regionalkonferenzen



„Chancen und Nutzen in kleinen und  
mittelständischen Betrieben“

Ergebnisse / Anregungen Band 2

# Inhalt

1. Einleitung	Seite 3
2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor dem Hintergrund heutiger und zukünftiger Entwicklungen	Seite 4
3. Rahmenbedingungen für eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Seite 6
4. Vorteile für Unternehmen durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Seite 8
5. Hürden, die es zu überwinden gilt	Seite 10
6. Spektrum familienbewusster Maßnahmen	Seite 11
7. Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Seite 14
7.1 Anregungen an die Politik	Seite 14
7.2 Anregungen an die Unternehmen	Seite 19
8. Fazit	Seite 23
Impressum	Seite 27

## 1. Einleitung

Die große Resonanz auf die Regionalkonferenzen „Beruf & Familie“ zeigt: Familienorientierung ist ein Thema, das viele bewegt und dem sich auch immer mehr Betriebe annehmen. In vielen Unternehmen existieren bereits familienfreundliche Maßnahmen, ohne dass sich die Unternehmen dessen bewusst sind. Dieses Bewusstsein zu entwickeln und die Vorteile vor Augen zu führen, die durch eine stärkere Familienorientierung entstehen können, war ein Ziel der Regionalkonferenzen. Gleichzeitig ging es auch darum, mögliche Hindernisse und Hemmnisse zu diskutieren und Schritte zu vereinbaren, wie diese überwunden werden können. Unternehmens- und Personalverantwortliche sowie Vertreterinnen und Vertreter von Ministerien, Kammern und Wirtschaftsjunioren waren sich bei den Regionalkonferenzen in Mainz, Ludwigshafen, Koblenz und Trier einig: Es lohnt sich für Unternehmen, familienbewusste Arbeitsstrukturen zu fördern, sei es auf kommunaler Ebene oder im Verbund mit anderen Betrieben.

Dieser zweite Band der Dokumentation der Regionalkonferenzen stellt die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entwickelten Ergebnisse vor. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen gliedern sich in folgende thematische Schwerpunkte:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor dem Hintergrund heutiger und zukünftiger Entwicklungen,
- Rahmenbedingungen für eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Vorteile für Unternehmen durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Hürden, die es zu überwinden gilt,
- Spektrum familienbewusster Maßnahmen sowie
- Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Politik und Unternehmen.



Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability, Fachhochschule Ludwigshafen

Die Ergebnisse der Regionalkonferenzen zeigen, dass es im betrieblichen Alltag nicht so sehr darauf ankommt, kostspielige oder komplexe Maßnahmen für die eigene Belegschaft zu entwickeln. Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gilt: Der Weg ist das Ziel! Besonders individuelle und kleinteilige Ansätze bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Flexibilität und die Möglichkeit, Berufs- und Privatleben mit einander zu verbinden.

Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability  
Fachhochschule Ludwigshafen

## 2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor dem Hintergrund heutiger und zukünftiger Entwicklungen

Es fällt auf, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzen, diese jedoch nicht als solche wahrnehmen, weil sie sie als Selbstverständlichkeit empfinden, die nicht besonders erwähnt werden muss. Dabei stellt Familienorientierung vor dem Hintergrund heutiger und künftiger Entwicklungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Einen Überblick über diese Entwicklungen gibt Abbildung 1:

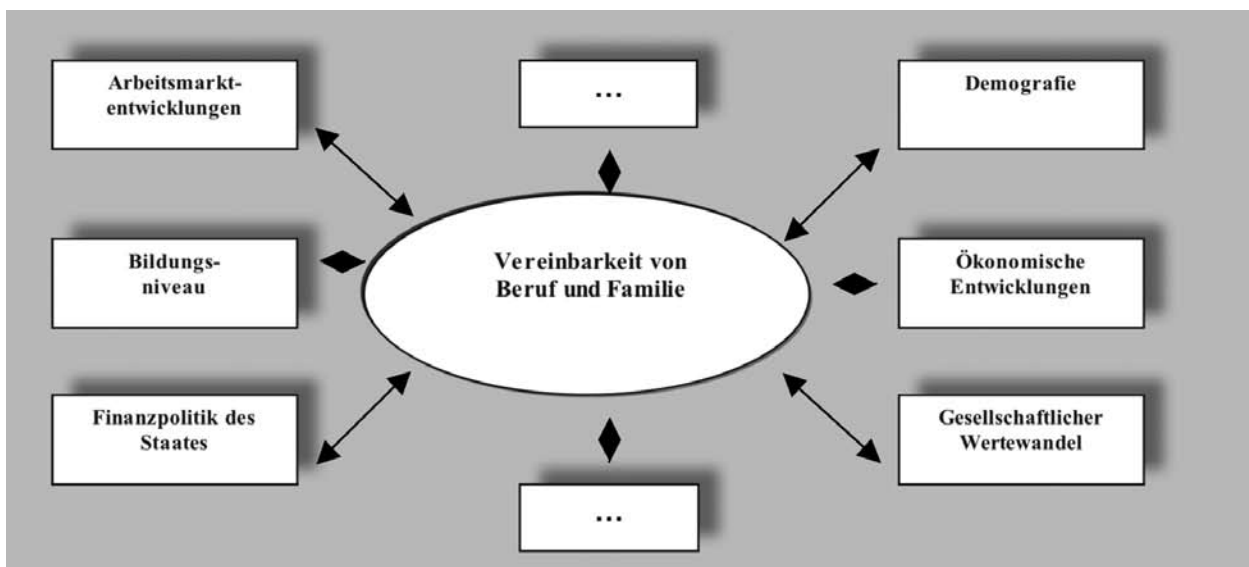


Abb. 1: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen

Der **demografische Wandel** hat in den kommenden Jahrzehnten eine erhebliche Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung in Deutschland zur Folge. So wird sich die Bevölkerungszahl von derzeit etwa 81,6 Millionen Menschen bis zum Jahr 2030 auf rund 75 Millionen reduzieren. Das Durchschnittsalter in Unternehmen steigt im gleichen Zeitraum von 43 Jahren auf 51 Jahre. Gerade in Tätigkeitsfeldern, in denen körperliche Arbeit zu verrichten ist, stellt dies eine einschneidende Veränderung dar. Die Ursache für die demografische Entwicklung ist vor allem darin zu sehen, dass in Deutschland seit Jahren vergleichsweise wenige Kinder – im Schnitt 1,3 pro Frau – geboren werden. Eine wesentliche Stellschraube, um Veränderungen in diesem Bereich zu bewirken, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die **Wirtschaft** wird immer schnelllebigere, Veränderungen der Tätigkeitsfelder und Betriebsstrukturen sind an der Tagesordnung. Die Betriebe sind daher auf Beschäftigte angewiesen, die in der Lage sind, sich diesem ständigen Wandel zu stellen und mit ihm umzugehen – eine Aufgabe, für die jede und jeder Einzelne Verantwortung trägt, bei der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aber auch entscheidende Unterstützung gewähren können. So bringt ein längerer Ausstieg aus dem Erwerbsleben, zum Beispiel während der Elternzeit, sowohl für die betreffenden Beschäftigten als auch für den Betrieb, in dem sie tätig sind, erhebliche Nachteile und Risiken mit sich: Der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber geht unter Umständen wertvolles Fachwissen verloren, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht gelingt. Für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer bedeutet eine zu lange Abwesenheit nicht selten eine Verringerung der „<sup>1)</sup>Beschäftigungsfähigkeit“, teilweise auch

<sup>1)</sup> Ein „beschäftigungsfähiger“ Arbeitnehmer ist in der Lage, seine fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten, also z. B. auch Engagement, Teamfähigkeit oder Belastbarkeit, in eigener Verantwortung so anzupassen und zu nutzen, dass sie den aktuell geforderten Fähigkeiten entsprechen und er sich so seine Beschäftigung erhalten kann.

den Verlust des angestammten Arbeitsplatzes im Betrieb. Um mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Schritt halten zu können – und das auch in Anbetracht der Verlängerung der Lebensarbeitszeit – muss „lebenslanges Lernen“ zum Leitmotiv für jeden Einzelnen und jede Einzelne werden. Hinzu kommt noch ein weiterer Aspekt: In vielen Regionen in Deutschland macht sich der demografische Wandel auch insofern bemerkbar, als insbesondere die Jüngeren abwandern. Gerade kleine und mittelständische Betriebe sind in der Regel stark in ihrer Region verwurzelt und können einen wertvollen Beitrag dazu leisten, attraktiv für junge Familien und somit letztendlich auch für ihren eigenen Kundenkreis zu bleiben.

Infolge der beschriebenen wirtschaftlichen Entwicklungen nimmt auch am **Arbeitsmarkt** die Veränderungsgeschwindigkeit ständig zu. Immer seltener sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihr Leben lang bei einem Betrieb bzw. in einem Beruf tätig, wie man es noch von der Elterngeneration kannte. Befristete Arbeitsverhältnisse sowie unterschiedliche Formen der Teilzeitbeschäftigung sind häufig anzutreffen. Der Anteil an Frauen, die aktiv am Arbeitsleben teilnehmen, steigt beständig. Ebenfalls deutlich zu erkennen ist eine stärkere Zweiteilung des Arbeitsmarktes mit einem Überangebot an gering qualifizierten Beschäftigten und einem sich verschärfenden Mangel an Fachkräften. Diesen spüren die personenintensiven kleinen und mittelständischen Betriebe vielerorts bereits heute.

Auf **gesellschaftlicher Ebene** befinden wir uns in einem Prozess des Wertewandels. Einer der „Megatrends“ ist hierbei der Individualismus. Aus „Wir“ wird „Ich“. Durch die Ausübung eines Berufes und die damit verbundene finanzielle Unabhängigkeit besteht um so eher die Möglichkeit, das Leben nach persönlichen Vorstellungen zu gestalten. Dies spiegelt sich in der Tatsache wider, dass immer mehr Frauen ihren Beruf auch nach der Geburt ihrer Kinder ausüben möchten. Traditionelle Rollenverständnisse in der Gesellschaft wandeln sich. Heute wünscht man sich ein „Partner-Modell“, bei dem Mann und Frau die Verantwortung für die Familie und den Beruf

gleichberechtigt untereinander aufteilen, während es in der Vergangenheit üblich war, dass die Frau ihren Beruf zugunsten der Familie zeitweise oder vollständig aufgab oder zumindest einschränkte. Partnerschaften zeichnen sich vermehrt dadurch aus, dass sie Kompromisse zwischen den beruflichen und privaten Interessen beider Partner suchen. Ein höheres **Bildungsniveau** von Frauen, die zunehmende Beschäftigungsunsicherheit sowie erhöhte finanzielle Belastungen von Familien sind weitere Ursachen für diese Entwicklung. Darüber hinaus möchten auch immer mehr Väter aktiv an der Entwicklung und Erziehung ihrer Kinder teilhaben. Sehr häufig sind allerdings die Arbeitsbedingungen noch auf den „typischen männlichen Alleinverdiener“ ausgerichtet, und das Betreuungssystem steht nicht allorts im Einklang mit dem Beschäftigungssystem. Familien müssen sich mit ihren Zeit- und Bedürfnisstrukturen den Anforderungen von Betrieben anpassen. Konflikte bleiben da nicht aus. Als eine der Folgen bleibt die Beteiligung der Männer an der Familienarbeit weiter gering und viele gut ausgebildete Frauen können ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in den Betrieben nicht einbringen, da sie die Familienaufgaben übernehmen und angemessene Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie fehlen. Fehlende Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Wirtschaft und Gesellschaft fördern eine „Kultur der Wahl“, das heißt, eine Entscheidung, die lautet: Ego versus Kinder. Allen Umfragen zufolge ist der Wunsch nach Partnerschaft und Familie bei jungen Paaren ungebrochen hoch. Allerdings – das macht die deutsche weltweit geringste Geburtenrate deutlich – verzichten sie, vor die Wahl „Beruf oder Kinder“ gestellt, zunehmend auf Kinder. Ziel sollte es sein, jeder bzw. jedem Einzelnen die Wahlfreiheit zu ermöglichen, das Familien- und Erwerbsmodell zu leben, das ihren bzw. seinen Wünschen und Bedürfnissen entspricht. Unternehmen kommt in diesem Kontext eine „Doppelrolle“ zu: Zum einen haben sie als Teil dieser Gesellschaft eine gesellschaftliche Verantwortung, zum anderen sind sie die „Nachfrager von Humanressourcen“. Daher müssen sie sich mit den Entwicklungen in der Gesellschaft, mit dem gesellschaftlichen Wertewandel und den Veränderungen der traditionellen Rollenbilder auseinandersetzen. Sie haben die ethische Verantwortung, den Bewusstseinswandel für veränderte

Rollen von Frauen und Männern in der Gesellschaft mitzugestalten. Dabei geht es nicht nur darum, die Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern, sondern auch die Einstellungen und Verhaltensweisen der bzw. des Einzelnen. Ein größeres Engagement von Frauen im Erwerbsleben erfordert z. B. ein größeres Engagement von Männern in Familie und Haushalt. Ein größeres Engagement für Familien erfordert gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von denen Frauen und Männer und Kinder profitieren.



Moderatorin Prof. Dr. Jutta Rump, Regionalkonferenz Trier

Die aufgezeigten Entwicklungen machen deutlich, dass an mehreren Stellschrauben gedreht werden muss, um eine dauerhafte Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erreichen.

### 3. Rahmenbedingungen einer gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen, vom kleinen Steuerberaterbüro über das High-Tech-Unternehmen bis zur Großbank, lassen sich familienbewusste Maßnahmen in Betrieben auffinden. Eine Typisierung des „familienfreundlichen Betriebes“ ist nicht möglich. In den Regionalkonferenzen wurde die Vielfalt der Ansätze und die Kreativität der Unternehmen deutlich. Gemeinsam ist allen: Sie haben verstanden, dass sie auf das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind und verfolgen Ansätze, die passgenau auf die Bedürfnisse und Strukturen ihres Unternehmens abgestimmt sind. Darüber hinaus lassen sich bestimmte Rahmenbedingungen erkennen, die generell die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Dazu gehören Faktoren, die die Entscheidung für eine familienbewusste Personalpolitik positiv beeinflussen, ebenso wie innerbetriebliche Strukturen, die ihre Umsetzung vorantreiben.

#### Wirtschaftliche Entscheidungskriterien für eine familienbewusste Personalpolitik

Es stellt sich die Frage, wodurch die Entscheidung einer Arbeitgeberin oder eines Arbeitgebers für oder gegen familienorientierte Maßnahmen in erster Linie gesteuert wird. Soziale Aspekte und der Wunsch, sich in der Region zu engagieren, spielen sicherlich bei vielen eine Rolle, doch letztlich besteht in allen Betrieben vor allem die Notwendigkeit, wirtschaftlich zu handeln. Somit hängt die Bereitschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten, auch von **wirtschaftlichen Faktoren** ab. Abbildung 2 zeigt die wichtigsten Faktoren auf, die auf Seiten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber den Impuls geben, sich für eine verbesserte Balance zwischen Arbeit und Privatleben der Beschäftigten einzusetzen:

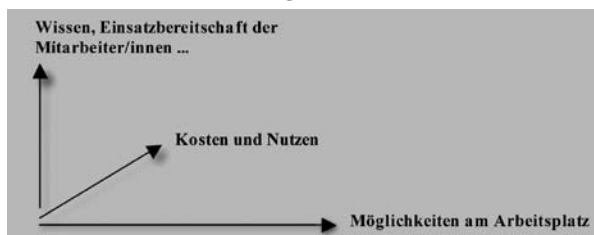


Abb. 2: Wirtschaftliche Entscheidungskriterien für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Es lässt sich also feststellen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dann gefördert wird,

- wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind, die für den Betrieb nicht oder nur schwer zu ersetzen sind,
- wenn sich für den Betrieb die Maßnahme rechnet und
- wenn an dem betreffenden Arbeitsplatz die Umsetzung der Maßnahme möglich ist.

Ein Mehr bei einem Kriterium gleicht ein Weniger bei einem anderen Faktor nicht aus. Jeder Faktor benötigt ein Mindestmaß, damit tatsächlich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgesetzt werden können. Der wirtschaftliche Ansatz als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage ist der Weg zur Verankerung im betrieblichen Alltag und zum Erreichen einer dauerhaften Veränderung.

### **Erfolgsfaktoren einer familienbewussten Personalpolitik**

Es sind insbesondere drei Erfolgsfaktoren einer familienbewussten Personalpolitik zu nennen, die sich in der betrieblichen Praxis bewährt haben. Familienorientierung ist dann langfristig in einem Unternehmen verankert,

- wenn sie Bestandteil der Unternehmenskultur ist,
- wenn sich die Führungskräfte ihrer Verantwortung bewusst sind, die familiären Belange ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen und zu berücksichtigen und
- wenn eine flexible Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozess ...) die strukturellen Voraussetzungen für eine bessere Vereinbarkeit liefert.

Besonders betont wird immer wieder die Rolle der Führungskräfte. Ohne die Unterstützung der direkten Vorgesetzten bleibt jede familienbewusste Maßnahme Makulatur. Führungskräfte sind die Mittler zwischen den betrieblichen Rahmenbedingungen, den Anforderungen im Betrieb und den familiären Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Verhalten und ihr Umgang mit familiären Belangen prägt ganz entscheidend das Bild des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin vom Unternehmen. Die gemeinsame Suche nach Lösungen und die Kompromissfähigkeit von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften stehen im Mittelpunkt eines auf Vertrauen basierenden Führungsstils und sind Voraussetzung für familienbewusste Personalpolitik.



Diskussion während der Regionalkonferenz Trier



## 4. Vorteile für Unternehmen durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Für Klein- und Mittelunternehmen gelten besondere Rahmenbedingungen. Sie sind vielfach durch eine straffe Personaldecke gekennzeichnet. Darüber hinaus sind sie im Wettbewerb um Personal mit Großunternehmen unter materiellen und Karriere-Gesichtspunkten häufig im Nachteil. Mit einer familienbewussten Personalpolitik in Klein- und Mittelunternehmen können mögliche Wettbewerbsnachteile um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeglichen werden. Gerade diese Unternehmen jedoch scheuen sich nicht selten vor der Auseinandersetzung mit dem Thema Familienorientierung, da sie einen immensen Aufwand und nicht unerhebliche Kosten auf sich zukommen sehen, die Praktikabilität der Maßnahmen anzweifeln oder sich gar überfordert fühlen. Es erscheint daher umso bedeutsamer, über die Darstellung konkreter Nutzenaspekte für das Thema zu sensibilisieren und so Befürchtungen zu reduzieren. Das war in den Regionalkonferenzen ein wiederkehrender Schwerpunkt.



Regionalkonferenz Mainz, Gedankensammlung im Arbeitskreis

Die Vorteile, die mit einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie einhergehen, sind vielfältig.

### Zu den Vorteilen zählt die Steigerung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit:

- Die Flexibilisierung zum Beispiel der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, mehr Selbstständigkeit und durchdachte Vertreterregelungen ermöglichen einen effizienteren Personaleinsatz.
- Die Motivation, die Loyalität und das Betriebsklima verbessern sich ohne Zweifel, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Hilfe des Unternehmens Beruf und Familie besser vereinbaren und sich darauf verlassen können, dass familiäre Belange berücksichtigt werden. Dies wirkt sich nicht zuletzt positiv auf die Produktivität aus und stellt somit auch die Kapitalgeber zufrieden, die möglichst hohe Renditen ihres eingesetzten Kapitals erzielen möchten.
- Die Fluktuations- und Krankheitsraten sinken durch die Erhöhung der Motivation und Betriebsbindung sowie die Reduzierung von Stress bei einer gelungenen Vereinbarkeit.

### Auch die Personalgewinnung und -bindung wird durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert:

- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuarbeiten und zu qualifizieren kostet Zeit und Geld. Daher sollte angestrebt werden, dass Beschäftigte dem Betrieb trotz familiärer Verpflichtungen erhalten bleiben. So ist z. B. die Elternzeit auch aus Sicht des Unternehmens so zu nutzen, dass der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin anschließend wieder Anschluss an den Betriebsablauf findet.
- Qualifizierungskosten amortisieren sich besser.
- Familienbewusstsein ist ein wichtiges Argument im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines sich immer weiter verschärfenden Fachkräftemangels. Für Bewerber und Bewerberinnen ist es positiv, wenn sie spüren, dass eine Arbeitgeberin oder ein Arbeitgeber die Verantwortung für ihre Familien akzeptiert.



### Ein möglicher Imagegewinn ist ein weiterer Vorteil:

- Familienpolitisches Engagement in der Region stärkt die Position eines Unternehmensstandorts.
- Familienpolitisches Engagement fördert die Kundenbindung, da auch Kundinnen und Kunden Betriebe schätzen, die sich für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren.

### Kundenbindung

– ein Ziel, das jedes Unternehmen für sich in Anspruch nimmt – setzt Mitarbeiterorientierung voraus. Nur wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nimmt, auf sie zugeht, ihnen Respekt entgegenbringt und Vertrauen schenkt, kann erwarten, dass diese sich auch den Kundinnen und Kunden gegenüber verpflichtet fühlen und persönliches Engagement zeigen, das über das hinausgeht, was „unbedingt getan werden muss“. Beispiel: Von Beschäftigten zu erwarten, auf Kundenwünsche immer und jederzeit einzugehen, wenn man ihnen selbst gerade keinen kurzfristigen Urlaub zur Einschulung ihre Kinder genehmigt hat (obwohl kein sachlicher Grund dafür vorlag), fällt schwer. Daher unterstützt eine Unternehmens- und Personalpolitik, die auf die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren einzelnen Lebensphasen eingeht, die Kundenorientierung. Ist diese ausgeprägt genug, festigt sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Damit wird den Interessen der Kapitaleignerinnen und Kapitaleigner ebenfalls Rechnung getragen. Erst wenn insbesondere diese drei Stakeholder – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden sowie Kapitaleignerinnen und Kapitaleigner - eine Wertsteigerung erfahren, kann von erfolgreicher Unternehmensführung gesprochen werden.

Neben der Steigerung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit und neben den positiven Effekten auf die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden beeinflusst eine familienbewusste Personalpolitik **weiche Faktoren**, die ihrerseits eine harte Wirkung haben. Dazu zählen Sozialkompetenz und die Qualität des Nachwuchses sowie Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung.

### • Sozialkompetenz

Eltern, die nicht nur als Ernährer und „Gäste“ in ihren Familien auftreten, sondern Verantwortung für den familiären Alltag übernehmen, gewinnen an Sozialkompetenz, die sie natürlich auch an ihrem Arbeitsplatz zur Geltung bringen. Eltern sind vielfach die besseren Manager. Das Managen von Erziehung, Familie und Haushalt lehrt gesamthafte Denken und Planen, trainiert Prioritäten zu setzen und ergebnisorientiert zu handeln. Man muss zuhören um motivieren, schlichten und entscheiden zu können und schließlich ist man ein Vorbild, das Werte setzt und integriert.

### • Sicherung der Qualität des Nachwuchses und Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung

Wenn der Wirtschaft die Qualität des Nachwuchses am Herzen liegt, ist dies ebenfalls ein Grund für eine familienbewusste Personalpolitik. Die Entscheidung für oder gegen Kinder ist zwar höchst persönlich, hat jedoch weit reichende Folgen für die Gesellschaft. Familien erbringen mit der Entscheidung für Kinder und deren Erziehung wichtige Vorleistungen für die Wirtschaft, so z. B. Toleranz, Selbstständigkeit, Lernfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft; alles Schlüsselqualifikationen, deren Grundstock in den ersten Lebensjahren gelegt wird. Schon daher sollten Unternehmen die Eltern bei ihrer Erziehungsaufgabe unterstützen.

## 5. Hürden, die es zu überwinden gilt

Versuche, familienorientierte Konzepte und Maßnahmen in Betriebe zu tragen, stoßen nicht selten auf Widerstände und Hemmnisse. Wird man sich solcher Hürden auf dem Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie frühzeitig bewusst und bezieht sie in die Planungen mit ein, so ist bereits ein wichtiger Schritt hin zu ihrer Überwindung getan.

Nachfolgend sind einige Hürden dargestellt, die eine familienorientierte Personalpolitik erschweren können:

- Unregelmäßiger Informationsaustausch, Misstrauen und fehlendes Verständnis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Behandlung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als „Privatsache“.
- Traditionelle Karrieremuster.
- Nur bedingte Anerkennung von Familienkompetenzen.
- Dominanz von Betriebszeit = Arbeitszeit.
- Talking-Action-Gaps<sup>2)</sup> in Unternehmen und bei der bzw. dem Einzelnen.

### **Unregelmäßiger Informationsaustausch, Misstrauen und fehlendes Verständnis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Auf Unternehmensseite bestehen nicht selten Vorbehalte bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die auf unzureichende Informationen zurückzuführen sind. So lässt sich beispielsweise der weit verbreitete Irrglaube, familienfreundlich sei ein Betrieb nur dann, wenn er eine eigene Betreuungseinrichtung gründe und finanziere, durch Praxisbeispiele kostengünstiger und vergleichsweise einfach umsetzbarer Maßnahmen entkräften. Innerbetrieblich erschweren das Fehlen tätigkeitsbezogener Informationen – insbesondere Teilzeitkräfte sind hiervon oft betroffen – und ein nicht vorhandenes Verständnis bzw. Misstrauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch innerhalb der Belegschaft zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Kinder, einen reibungslosen Betriebsablauf. An dieser Stelle sei angemerkt, dass diesen innerbetrieblichen Problemstellungen mit einem adäquaten Führungsstil und einer flexiblen Arbeitsorganisation zu begegnen ist.

### **Behandlung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als „Privatsache“**

Häufig noch werden in Betrieben Familie und Partnerschaft (mehr oder weniger) als „Privatsache“ des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin betrachtet und Beruf und Familie als zwei völlig getrennte Bereiche gesehen. Zu wenig Beachtung findet, inwiefern sich Beruf und Familie ergänzen und auch die Zufriedenheit, Motivation und Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl von dem einen als auch dem anderen Bereich abhängt. Ziel muss es sein, den Menschen mit seinen Lebensumständen als Ganzes wahrzunehmen.

### **Traditionelle Karrieremuster**

Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit, die Umwandlung eines Vollzeitarbeitsplatzes in einen Teilzeitarbeitsplatz oder auch ein Sabbatical-Jahr werden immer noch als „Karriereknick“ bewertet und wirken sich negativ auf die weiteren beruflichen Perspektiven aus, können sogar einen regelrechten Karriereeinbruch auslösen. Familiäre Veränderungen werden nicht als normaler Bestandteil des Lebens- und Berufsweges gewertet.

### **Nur bedingte Anerkennung von Familienkompetenzen**

In der Familienphase erworbene Schlüsselqualifikationen wie Entscheidungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Organisationstalent, Frustrationstoleranz und Moderationsfähigkeit werden nicht als solche anerkannt. Außerberufliche Erfahrungen (Verbandstätigkeit, Ehrenämter, sportliches Engagement) werden in der Wirtschaft sehr geschätzt und gefördert, jedoch nicht auch das Managen eines Haushalts.

### **Dominanz von Betriebszeit = Arbeitszeit**

Zeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen verbringen, ist kein Indikator für Qualität. Arbeitgebende und Angestellte legen dennoch häufig noch mehr Wert auf die Anwesenheitsstunden als auf die Ergebnisse der Arbeit.

<sup>2)</sup> Talking-Action-Gaps = Auseinanderklaffen von Reden und Handeln



Teilnehmerinnen und Teilnehmer der  
Regionalkonferenz in Mainz

### **Talking-Action-Gaps in Unternehmen und bei dem bzw. der Einzelnen**

Die Bedeutung von Familienfreundlichkeit wird mehr und mehr wahrgenommen, ihre tatsächliche Berücksichtigung ist jedoch nach wie vor eine Besonderheit und keine Selbstverständlichkeit. Es besteht also eine Kluft zwischen Reden und Handeln, ein so genannter „Talking-Action-Gap“. Dabei lassen sich unterschiedliche Formen von „Talking-Action-Gaps“ unterscheiden. Zum einen finden sich Fälle, in denen verstärkt innerhalb und außerhalb von Betrieben über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesprochen wird, die Umsetzung konkreter Maßnahmen allerdings unterbleibt. Umgekehrt gibt es jedoch auch Betriebe, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, die bereits seit vielen Jahren familienorientiert handeln, ohne darüber zu sprechen bzw. sich dessen bewusst zu sein. Schließlich gibt es auch auf individueller Ebene einen „Talking-Action-Gap“: Die bzw. der Einzelne spricht über bestimmte Wünsche und Vorstellungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, lässt diesen jedoch kein entsprechendes Verhalten folgen.

## **6. Spektrum familienbewusster Maßnahmen**

Im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik sind insbesondere die folgenden Handlungsfelder zu berücksichtigen:

### **Unternehmens- bzw. Betriebskultur, z. B. durch:**

- Informations- und Überzeugungsarbeit zur Schaffung der Akzeptanz familienorientierter Maßnahmen im Unternehmen,
- Aufgeschlossenheit gegenüber Vätern mit Wunsch nach Erziehungsurlaub,
- breite Information und Kommunikation über Familienthemen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zentrales Anliegen wahrgenommen wird,
- Bestimmung der Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. vernetzt mit einer Befragung,
- Erarbeitung einer Handlungsleitlinie für familienorientierte Maßnahmen.

### **Arbeitszeit, z. B. in Form von:**

- Gleitzeit,
- individuellen Teilzeitmodellen, auch für Führungskräfte,
- flexiblen Pausenregelungen,
- Vertrauensarbeitszeit,
- lebensorientierter Arbeitszeit,
- Arbeitszeitmodellen für Beschäftigte in Elternzeit,
- Kombination der Arbeitszeitmodelle mit Heim-/Telearbeit,
- Optimierung der Wegezeiten,
- Zusatzurlaub,
- Freistellungen,
- Sensibilisierung von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum neuen Umgang mit Zeit.

**Arbeitsabläufe und -inhalte, z. B. durch:**

- Aufteilen eines Arbeitsplatzes auf zwei Teilzeitbeschäftigte,
- Vereinbarung von Zielen, Arbeitsaufträgen und Terminen bei zeitlicher Souveränität,
- Entlastung von Routineaufgaben,
- Berücksichtigung der außerberuflichen Verpflichtungen bei der Arbeitsplanung (auch als Führungsaufgabe),
- Aufbau von Vertretungssystemen,
- individuelle Arbeitsplatzanalyse (regelmäßig),
- Seminarangebote zum Thema Stress,
- eigenständige Gestaltung von Arbeitsabläufen im Team.

**Arbeitsort, z. B. in Form von:**

- Reduzierung des Präsenzzwanges und Abschluss entsprechender Regelungen,
- Informationsveranstaltungen zum Abbau von Vorbehalten gegenüber Heimarbeitsplätzen,
- (alternierender) Heim-/Tele-Arbeit, auch für Führungskräfte,
- Möglichkeiten, fallweise Arbeit von zuhause zu erledigen.

**Führung, z. B. durch:**

- Sensibilisierung der Führungskräfte für Familienbelange (z. B. durch Informationsveranstaltungen zur Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zusammenhang mit dem sich verschärfenden Fachkräftemangel),
- Vermittlung spezifischer Techniken, um die Vereinbarkeit effektiv zu unterstützen,
- Karriereunterstützung für Beschäftigte mit Familienpflichten (Mentoring),
- Durchführen von Gesprächen mit Beschäftigten, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie wünschen, und Rückkehrgesprächen,

- Sensibilisierung der Führungskräfte für Familienbelange als Gegenstand von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen,
- Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften,
- Integration von Beruf und Familie als Querschnittsthema in Führungskräftebildungen,
- Aufbau einer Feedbackkultur zum Thema zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften (Jour Fixe etc.),
- Seminarbausteine zum Thema in Nachwuchsförderungsveranstaltungen.

**Aus- und Weiterbildung, z. B. durch:**

- Berücksichtigung familiärer Belange bei der Planung von Seminaren,
- gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Frauen, Männern und Teilzeitbeschäftigten,
- Abstimmung des Weiterbildungsortes und -termins,
- Kontakthalten und Weiterbildung während der Elternzeit,
- Training von Selbstmanagement,
- gezielte Wiedereintrittshilfen nach Freistellung bzw. Erziehungsphase (z. B. durch Patenprogramme),
- gleichberechtigte Beschäftigung von Männern und Frauen,
- Berücksichtigung der familiären Situation bei Versetzungen,
- Aufstiegsmöglichkeiten für junge Frauen,
- gleiche Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte in Teilzeit.

### **Information und Kommunikation, z. B. durch:**

- Befragung zum Bedarf an familienorientierten Maßnahmen,
- Schaffung von Transparenz über das Angebot familienorientierter Maßnahmen (z. B. mit einer Broschüre, Intranet-Auftritt, Vorträgen ...),
- Ernennen einer Bezugsperson (Familienbeauftragte bzw. Familienbeauftragter),
- Einführung von Kommunikationsinseln und -zeiten,
- Öffentlichkeitsarbeit, u. a. zur Gewinnung von Fachkräften,
- Aufrechterhalten des Kontaktes zu Beschäftigten während der Elternzeit,
- Sammlung von Erfolgsstorys mit Vorbildcharakter und Veröffentlichung (z. B. in betrieblichen Zeitschriften, Intranet, in Führungsrunden, bei Betriebsversammlungen ...),
- Zusammenstellen von Informationen über Ansprechpartner in der Region zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, z. B. in Form von:**

- zinsgünstigen Darlehen,
- finanziellen Zuschüssen (z. B. für Mittagessen, Kinderbetreuung, Fahrtkosten, Miete, Rabatte ...),
- Cafeteria-System (Inanspruchnahme betrieblicher Sozialleistungen im Rahmen eines vorgegebenen Budgets),
- familienunterstützendem Engagement als Leistungskriterium bei der Vergütung insbesondere von Führungskräften,
- Möglichkeiten der Nutzung betriebseigener Werkzeuge oder Maschinen für den privaten Bedarf, Nutzung der Firmenangebote (Sport, Kultur, Kantine etc.) durch alle Familienangehörigen,
- Kantinenessen zum Mitnehmen.

### **Services für die Familie, z. B. durch:**

- Betriebskindergarten / Kooperationen mit Kinderbetreuungsinstitutionen,
- Unterstützung bei der Suche und Organisation der Kinderbetreuung,
- kurzzeitige Kinderbeaufsichtigung bzw. Notfallbetreuung,
- Schulaufgabenbetreuung,
- Unterstützung bei der Suche nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen für die Kinder,
- Unterstützung bei der Suche nach Pflegeeinrichtungen.

Darüber hinaus müssen familienbewusste Maßnahmen vernetzt sein. Im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik berühren entsprechende Maßnahmen nie nur ein personalpolitisches Handlungsfeld. Ein Beispiel für eine solche Vernetzung ist die alternierende Telearbeit: Sie erlaubt es beispielsweise einem Vater, der vorübergehend voll der Erziehungsarbeit nachgeht, weiter im Beruf zu bleiben und seine Arbeitszeiten auf die Bedürfnisse des Kleinkindes abzustimmen. Alternierende Telearbeit gestattet es ebenso einer vollzeitbeschäftigten Mutter, einen Teil der Arbeit zu Hause zu erledigen und intensiver am Familienleben teilzuhaben.

### **Telearbeit umfasst folgende personalpolitische Bereiche:**

- **Arbeitszeit:** Abgestimmt werden muss, ob und wann der Telearbeiter bzw. die Telearbeiterin im Unternehmen ist, wann er oder sie zu Hause erreichbar sein muss und welche Flexibilitätsspielräume er oder sie hat.
- **Arbeitsort:** Der Telearbeitsplatz muss eingerichtet werden. Dazu gehört die Frage, ob und wie sich das Unternehmen an der Ausstattung, vor allem dem Computer, der Telekommunikation, notwendigen Versicherungen, den Miet- und Telefonkosten etc. beteiligt. Außerdem muss geklärt werden, ob im Unternehmen ein weiterer Arbeitsplatz nötig ist.

- **Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte** müssen auf die Telearbeit abgestimmt werden.
- **Information und Kommunikation** müssen über feste Anwesenheitszeiten im Unternehmen (Meetings zu fest vereinbarten Zeiten etc.), verlässliche Erreichbarkeit zu Hause und auf die Telearbeit abgestimmte Informationsflüsse (Intranet, e-Mail etc.) gewährleistet sein.
- **Führung:** Die Führungskräfte müssen ihr Selbstverständnis ändern. Sie kontrollieren nicht mehr die Anwesenheit, sondern die Arbeitsergebnisse.
- Das **unternehmens- und personalpolitische Datenmodell** muss die Frage beantworten, ob sich Telearbeit für das Unternehmen lohnt.

## 7. Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aus den Regionalkonferenzen lässt sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten. Diese betreffen den politischen Rahmen und die betriebliche Ebene.

### 7.1 Anregungen an die Politik

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Regionalkonferenzen wird zum einen die Bedeutung des Wirtschaftsministeriums für das Thema hervorgehoben. Zum anderen wird die Kooperation zwischen dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau als äußerst positiv angesehen. Dies ist nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine ideale Plattform für die nachhaltige Gestaltung und Umsetzung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Aufgabe der Politik ist, so die Ergebnisse der Regionalkonferenzen, bedarfsgerechte Rahmenbedingungen zu fördern, damit im Verbund zwischen Wirtschaft, Staat und Einzelnen infrastrukturelle und organisatorische Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt werden können. Häufig sind es die kreativen Einzellösungen, individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten, die durchaus große Effekte erzielen können. Kleineren Betrieben ist vielfach nicht bewusst, dass sie damit schon eine familienfreundliche Personalpolitik im besten Sinne betreiben. Staatliche Politik sollte Betriebe aktiv darin unterstützen, wie die betrieblichen Abläufe familienorientierter und auch kostengünstig gestaltet werden können.

Nachfolgende Handlungsempfehlungen können dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern sowie Hemmnisse auszuräumen:

- a. Ministerien und Kammern sollten konsequent über neueste Entwicklungen und Erkenntnisse auf dem Themenfeld informieren und sensibilisieren, damit der Diskussionsprozess und der Informationsfluss zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter vorangetrieben werden. Die vorhandenen Informationen müssen gezielt zusammengeführt werden, um so mehr Transparenz zu



- erreichen. Dazu gehört auch eine klare Kommunikation über die Zuständigkeiten von Kommunen bzw. Unternehmen. Dabei sollte stets eine gleichberechtigte Wertschätzung allen Lebensentwürfen gegenüber zum Ausdruck gebracht werden, d.h. es gilt, jede Einzelne und jeden Einzelnen in der Umsetzung des persönlich gewählten Modells zu unterstützen.
- b. Damit Betriebe von Betrieben lernen, sollte eine Plattform geschaffen werden. Rankings, Tagungen, Arbeitskreise, Pressearbeit etc. können hier hilfreich sein. Darüber hinaus bewerten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Regionalkonferenzen als positiv, besondere Beispiele für eine familienfreundliche Unternehmenskultur sowie für betriebliche Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit einem öffentlichen Wirtschaftspreis auszuzeichnen und damit zum Vorbild für andere Betriebe zu machen.
  - c. Unternehmen und Institutionen, die über hinreichende finanzielle Mittel verfügen, haben es in der Regel einfacher, familienbewusste Maßnahmen in großem Stil einzuführen. Ihre Finanzkraft reicht aus, um sich professionellen Rat zu holen und große Lösungen anzustreben. Vielen kleinen Unternehmen und Institutionen stehen diese Ressourcen nicht zur Verfügung. Sie sind daher gezwungen, sich selbst zu helfen sowie eher kostenneutrale und kleinteilige Maßnahmen und Ansätze zu (er)finden. Diese Maßnahmen und Ansätze sind häufig kreativ, personenorientiert und passgenau. Um das Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter in die Fläche zu tragen, sollte daher verstärkt das Augenmerk auf kleinteilige, kostenneutrale Maßnahmen gelegt werden. Eine Prämierung auf Landesebene oder die Vorstellung dieser Ansätze als Best-Practice würde sicherlich hilfreich sein.
  - d. Die Landesregierung sollte evaluierte, erfolgreiche Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Best-Practice-Beispiele sichten und sammeln. Dabei sollte über die Grenzen von Rheinland-Pfalz hinaus, bundes- und europaweit vorgegangen werden. Eine Übertragbarkeit ist dabei zu überprüfen.
  - e. Denkbar ist auch, neben der Prämierung von Unternehmen wegweisende individuelle familienbewusste Lösungen öffentlich auszuzeichnen. Hier wären Einzelpersonen aufgefordert, sich mit ihrem persönlichen „Modell“ zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bewerben.
  - f. Öffentlichkeitsarbeit und Auszeichnungen sollten neben der landesweiten Ausrichtung auch regional stattfinden. Maßnahmen auf kommunaler Ebene sind notwendig, damit insbesondere kleine und mittelständische Betriebe in ihrem Einzugsgebiet und Wirkungskreis Vorteile durch ihre Familienfreundlichkeit erzielen können. Hierzu sind Pressearbeit und Veranstaltungen mit regionalem und kommunalem Bezug notwendig. Denkbar sind beispielsweise weitere, „kleinere“ Regionalkonferenzen durch die Wirtschaftsjuvenoren der entsprechenden Regionen. Auch die politisch Verantwortlichen in den Gemeinden vor Ort müssen engagiert mit dem Thema umgehen, Anstrengungen in ihren Gemeinden honorieren und so ihre Wertschätzung gegenüber einer gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie herausstellen. Nur so kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die Realität und Praxis kleinerer Betriebe vordringen und in deren kleineren Netzwerken Bedeutung erlangen.
  - g. Das „Audit berufundfamilie“ der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, das Betriebe als Markenzeichen im Wettbewerb nutzen können, sollte in Zukunft – wie geplant – weiterhin vom Land Rheinland-Pfalz unterstützt und gefördert werden. Als förderlich wird auch angesehen, dass die Ministerien und Kammern sich selbst dem Audit unterziehen und so eine Vorreiterrolle bei der Förderung einer familienbewussten Personalpolitik einnehmen.

h. Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist wissenschaftlich noch relativ unerforscht. Zwar gibt es Studien, wie beispielsweise der Prognos AG und des Bundesfamilienministeriums, aber sie beziehen sich in erster Linie auf größere Unternehmen. Kleinunternehmen hingegen konstatieren gemeinschaftlich einen hohen Nutzen, dem jedoch in der Regel kein Datenmodell hinterlegt ist. Eine empirisch-wissenschaftliche Analyse im Sinne einer Work-Life-Bilanz kann dazu beitragen, mehr Transparenz zu schaffen und liefert aller Voraussicht nach „rechenbare“ Ergebnisse, die der Wirtschaft zugute kommen.



Das Audit berufundfamilie der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, Info-Markt Regionalkonferenz Trier

- i. Nicht überall sind praktikable Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bekannt. Dies gilt für Beschäftigte, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie anstreben, genauso wie für Unternehmen. Eine Informations- und Beratungsstelle bei den Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern könnte hier Abhilfe schaffen. Für bei den Kammern angesiedelte Informations- und Beratungsstellen sprechen die Nähe zu den Betrieben sowie den Kommunen und der hohe Bekanntheitsgrad der Träger in der Bevölkerung. Die Handwerkskammer Trier nimmt hier eine Vorreiterrolle ein.
- j. Eine weitere Bedingung für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, dass Männer ihre Vaterrolle aktiv wahrnehmen. Männer müssen vermehrt erkennen, dass sie für ihre Kinder gleich wichtig wie Mütter sind bzw. sein können. Einige positive Entwicklungen in diese Richtung lassen sich schon beim Vergleich älterer und jüngerer Umfragen feststellen; die so genannten „neuen Väter“ sind aber nach wie vor die große Ausnahme. Die Politik kann zu dieser Entwicklung beitragen – z. B. durch geschlechtsneutral verfasste Schulbücher, die Einbeziehung von Jungen in den Hauswirtschaftsunterricht oder die Förderung von Maßnahmen der Erwachsenenbildung. Ebenso könnten landes- und bundesweite Kampagnen zum Thema „Männer und Familie“ zum Bewusstseinswandel beitragen. Ein erster Schritt ist mit der Konferenz „Väter und Beruf“ am 30. Oktober 2007 in Mainz getan. Darüber hinaus wird in den Regionalkonferenzen auf die Notwendigkeit hingewiesen, Hemmnisse und Hürden empirisch zu identifizieren, die junge Väter trotz des eigenen Wunsches davon abhalten, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Darauf aufbauend müssen Ansatzpunkte aufgedeckt und gestaltet werden, um eine bessere Familienfreundlichkeit zu erreichen.

- k. Wünschenswert ist eine Fortführung der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Beschäftigten im Privathaushalt und die weitere Vereinfachung des Anstellungsverfahrens für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Darüber hinaus sollte die Abzugsfähigkeit auch auf Beschäftigte von Zentren für haushaltsnahe Dienstleistungen (zum Beispiel die Familiengenossenschaft, Manpower) erweitert werden. Solche Dienstleistungszentren garantieren den Familien zuverlässiges und qualifiziertes Personal, Krankheits- und Urlaubsvertretungen sind selbstverständlich. Gelingt es auf diesem Wege, die Nachfrage nach haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen zu erhöhen, bieten sich hier auch vielfältige Möglichkeiten für Existenzgründerinnen und Existenzgründer.
- l. Es wurde in den Diskussionen im Rahmen der Regionalkonferenzen deutlich, dass die traditionelle familienbewusste Personalpolitik weiterentwickelt werden sollte in Richtung einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik, auf die im nachfolgenden Kapitel 7.2 noch näher einzugehen sein wird. Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik hat alle Phasen der Berufs- und Erwerbstätigkeit im Fokus. Sie beginnt mit dem Berufseinstieg und endet mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben sowie dem Einstieg in das 3. Lebensalter – der Rente. Eine solche Fokussierung der Unternehmens- und Personalpolitik
- trägt zur Entzerrung des Lebensstaus bei,
  - berücksichtigt die Veränderungen im Rollenverständnis,
  - entspricht dem Paradigmenwechsel in der Familienpolitik,
  - wird gleichzeitig den betrieblichen Anforderungen hinsichtlich Veränderungsgeschwindigkeit und Wissensintensität gerecht und
- integriert den demografischen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt in die unternehmenspolitischen Entscheidungen und Zielsetzungen.
  - Die Bedeutung einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik ist bereits im Projekt „Beruf und Familie – Anregungen aus der Wirtschaft“, das das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau 2005 / 2006 durchgeführt hat, sichtbar geworden. Aus diesem Grund und angesichts der Dringlichkeit wird bereits seit Anfang 2007 an diesem Ansatz gearbeitet.
- m. In den vier Regionalkonferenzen nahmen die Anforderungen an die Politik in Bezug auf Kinderbetreuung den größten Raum ein. Positiv wahrgenommen wurden in den Diskussionen der Regionalkonferenzen die vielfältigen Aktivitäten des Landes Rheinland-Pfalz mit Vorbildcharakter. In Rheinland-Pfalz steht der Ausbau der Kinderbetreuung oben auf der Agenda. Neben der bereits bestehenden Beitragsfreiheit für das letzte Kindergartenjahr sind hier die konsequente Erweiterung der Ganztagschulen und des Bildungs- und Betreuungsangebots für Kinder zu nennen. Des Weiteren ist die vollständige Abschaffung der Kindergartenbeiträge nach einem Stufenplan beginnend ab 2008 für die Vierjährigen, 2009 für die Dreijährigen und 2010 für die Zweijährigen auf den Weg gebracht. Für jedes zehnte Kind unter drei Jahren steht inzwischen in Rheinland-Pfalz ein Platz in einer Kindertagesstätte zur Verfügung. Und von 2010 an gibt es schon nach jetziger Rechtslage einen Rechtsanspruch für die Eltern zweijähriger Kinder auf einen Kindergartenplatz. Die Anregungen, die in den Regionalkonferenzen formuliert wurden, wie z. B. Ferien- und Notfallbetreuung, Abbau bürokratischer Hürden sowie Verlängerung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen sollten darüber hinaus ebenfalls Berücksichtigung finden.

n. Eine weitere wesentliche Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist das Thema Pflege. Nicht jede bzw. jeder Berufstätige ist für Kinder verantwortlich, aber viele Menschen haben kranke oder ältere Angehörige, die betreut und gepflegt werden müssen. Die demografische Entwicklung verschärft die Problematik und macht heute schon Handlungsbedarf dringend notwendig. Es bedarf einer Sensibilisierung. So sind die Erkenntnisse aus der gemeinsamen Expertenkommission „Gesundheitswirtschaft“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau zu nutzen und umzusetzen. Unternehmen dürfen nicht nur die Betreuung von Kindern im Blick haben, sondern müssen auch sehen, dass zukünftig häufiger als bisher die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben eine Rolle spielt. Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik bietet dazu gute Ansatzpunkte.



Junger Besuch bei der Regionalkonferenz in Trier

Die Regionalkonferenzen tragen dazu bei, für das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren und die Akzeptanz insbesondere auf Seiten der kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. Die Berücksichtigung des Votums aus den Regionalkonferenzen führt zu folgendem Vorschlag hinsichtlich der Zuständigkeitsverteilung:

	MASGFF	MWVLW	Besonderheiten
Sensibilisierung und Information	x	x	
Rankings, Tagungen und Arbeitskreise, Pressearbeit, Auszeichnungen...	x	x	
Augenmerk auf kleinteilige, kostenneutrale Maßnahmen	x	x	
Sichtung und Sammlung von Modellprojekten	x	x	
Auszeichnung von Einzelpersonen	x		
Regionalisierung der Aktivitäten	x	x	
Förderung des Audit Beruf & Familie	x		
Entwicklung einer Work-Life-Bilanz		x	
Beratungsstellen bei den Kammern	x	x	
Fokussierung auf Männer und Familie			
Überprüfung der steuerlichen Rahmenbedingungen	x	x	Mit FM <sup>3</sup>
Entwicklung eines Konzeptes zur lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik		x	
Ausbau der Kinderbetreuung	x	x	Mit MBWJK und den Kommunen
Ausbau der Pflege als Handlungsfeld	x	x	

<sup>3</sup> Ministerium der Finanzen

## 7.2 Anregungen an die Unternehmen

Die in Band 1 und Band 2 aufgezeigten Entwicklungen weisen darauf hin, dass der Anteil an Frauen im Erwerbsprozess weiter ansteigen wird. Sie beleuchten außerdem, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft Ältere stärker und länger in den Betrieb eingebunden werden. Betriebe werden sich also mit folgenden Fragen auseinander zu setzen haben:

- Welche Anreize können wir Frauen bieten, in unser Unternehmen einzutreten bzw. wie können wir sie auch während der Familienphase binden?
- Wie bleibt die (körperliche) Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zunehmendem Alter erhalten? Insbesondere dann, wenn der Nachwuchs fehlt.
- Wie können junge Menschen für unser Tätigkeitsfeld bzw. unser Unternehmen begeistert werden?



Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Regionalkonferenz in Trier im „World-Café“

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Derzeit arbeiten in Unternehmen teilweise fünf Generationen Seite an Seite an gleichen oder ähnlichen Themenstellungen. Fünf Generationen, die auf höchst unterschiedliche Sozialisationsmuster und Erfahrungswerte zurückgreifen und in der Folge auch in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen deutlich differieren. Zu nennen sind die Nachkriegsgeneration (dazu gehören Menschen, die bis 1955 geboren sind) sowie die so genannte Babyboomer-Generation (geboren zwischen 1955 und 1965). Bei diesen beiden Gene-

rationen ist noch eine starke Prägung durch traditionelle Werte - wie Leistungsorientierung, Disziplin, starke Berufs- oder Familienorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und die Suche nach Beständigkeit zu beobachten. Bei den drei jüngeren Generationen handelt es sich zum einen um die Golf-Generation, auch Generation X genannt (die Generation der bis 1975 Geborenen), um die Generation dot.com bzw. Generation Y (geboren bis 1985) und zum dritten um die Generation Game (geboren ab 1985). In Bezug auf diese jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lässt sich eine Relativierung der traditionellen Werte wahrnehmen. Sie sind sehr leistungsbereit, doch die Arbeit muss auch Spaß machen. Sie sind teamorientiert, jedoch mit einem gehörigen Schuss Egoismus. Sie suchen nach Beständigkeit, und doch gleichzeitig nach herausfordernden Tätigkeiten und Abwechslung. Sie wollen Beruf und Familie vereinbaren und keine ENTWEDER-ODER-Entscheidung fällen. In vielen Unternehmen prallen diese beiden Generationenwelten aufeinander. Es lohnt sich, die Energien aller positiv zu nutzen.

Es wird deutlich, dass in Zukunft zur Bewältigung der verschiedenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rahmenbedingung darstellt. Unternehmen müssen stärker als bisher ihren Betrieb lebensphasenorientiert ausrichten. Ziel einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) unter Berücksichtigung der Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebenssituationen und Lernmuster gekennzeichnet sind. Bei steigender Wissensintensität in den betrieblichen Prozessen, zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und erhöhter Komplexität stellt die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit dar.



## Das grundsätzliche Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik

Um eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik zu gestalten, ist das gesamte betriebliche Miteinander auf diese neue Orientierung hin auszurichten, um Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen zu überzeugen und sie zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Die Lebensphasenorientierung setzt somit ein ganzheitliches Unternehmenskonzept voraus, zu dem insbesondere die folgenden Handlungsfelder gehören, die in ihren Verknüpfungen berücksichtigt werden müssen. Abbildung 3 gibt einen Überblick:

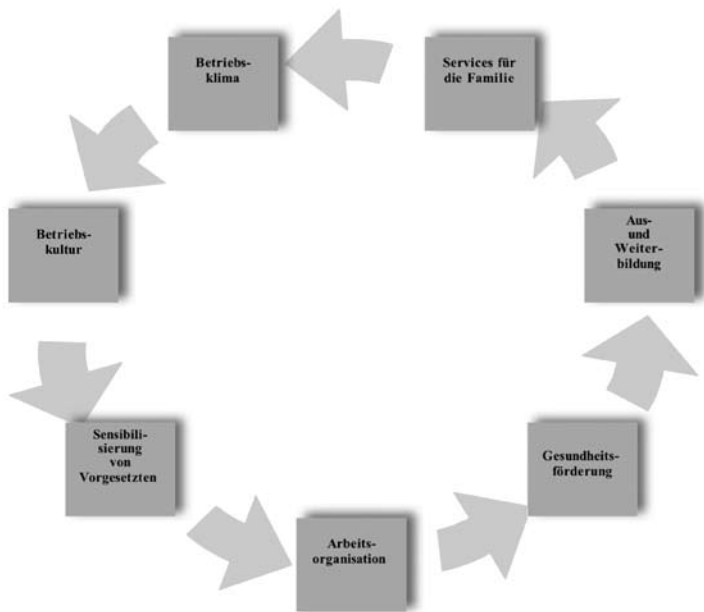


Abb. 3: Handlungsfelder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Eine lebensphasenorientierte Betriebskultur zeigt sich insbesondere in der Wertschätzung aller Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Lebensphasen. Dies übt eine unmittelbare positive Wirkung auf das Betriebsklima aus. Den Vorgesetzten kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, im täglichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Wertschätzung deutlich zu machen und die Lebensphasenorientierung in Abläufe und Prozesse zu integrieren. Dafür müssen sie in angemessener Weise sensibilisiert werden. Im Bereich der Arbeitsorganisation gilt es, Arbeitszeiten und Arbeitsorte, aber auch die Arbeitsabläufe auf mögliche lebensphasen-

orientierte Veränderungen hin zu überprüfen und flexibel auszugestalten. Die Aus- und Weiterbildung muss einen vorausschauenden Ansatz verfolgen, der Familien- und Demografieorientierung stets im Blick behält und nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit sichert. Im Bereich der Gesundheitsförderung gilt es, sowohl vorbeugend tätig zu werden als auch bereits eingetretene psychische und physische Belastungen zu reduzieren. Services für die Familie schließlich konzentrieren sich in erster Linie auf das Angebot bzw. die Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten und haushaltsnahen Dienstleistungen sowie die Unterstützung bei der Pflege kranker und / oder älterer Angehöriger.

Dabei gilt der Grundsatz: Es kommt nicht darauf an, viele Maßnahmen zu ergreifen und umzusetzen. Oft ist weniger mehr! Befragt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Wünschen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, werden kostspielige Maßnahmen wie Betriebskindergärten oder finanzielle Unterstützungsleistungen der Unternehmen nur selten genannt. Eltern erhoffen sich in erster Linie Verständnis für ihre familiären Belange, sowie flexible Möglichkeiten, ihre Arbeitszeit zu gestalten oder bei Bedarf auch einmal Arbeit von zu Hause erledigen zu dürfen.

## Kleinteilige, praktische Handlungsempfehlungen

Viele kleine und mittelständische Unternehmen nehmen die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wahr, scheuen jedoch die Implementierung von Maßnahmen, da sie den Aufwand sowie die Wirkungen und Wirkrichtung nicht abschätzen können bzw. die Praktikabilität der Maßnahmen anzweifeln. „Auf was lassen wir uns ein?“ „Ist das nicht eine Nummer zu groß für uns?“ sind häufig gestellte Fragen. Um diese Unternehmen zu erreichen und zu überzeugen, bedarf es kleinteiliger, kostenneutraler und praxisnaher Maßnahmen.

Im Kapitel 5 „Spektrum familienbewusster Maßnahmen“ wird eine Vielzahl von Instrumenten, die kleinteilig, sehr praxisnah sowie kostengünstig und kostenneutral sind, dargestellt. In den Regionalkonferenzen wurde daneben eine Reihe von kleinteiligen Maßnahmen immer wieder thematisiert, so dass sie an dieser Stelle gesondert hervorgehoben werden.



- a. Der Fokus bei Überlegungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird häufig auf Kinder gelegt. In Zukunft wird die Pflege von Angehörigen an Bedeutung gewinnen.
- b. Der Dialog untereinander ist sehr wichtig, um den Informationsaustausch und Abstimmungsbedarf unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit den Führungskräften sicher zu stellen.
- c. Zusatzqualifikationen, die durch Erziehungszeiten oder Pflege Tätigkeiten älterer Menschen erworben werden, sollten berufliche Anerkennung finden.
- d. Die vielleicht bislang eher unkonventionelle Thematisierung der familiären Belange im Mitarbeitergespräch setzt eine ganzheitliche Sichtweise voraus, die den Menschen auch in seiner familiären Verantwortung – mit seinen Erfahrungen, Emotionen, Sorgen und Nöten – betrachtet. Die gemeinsame Lösungssuche und Kompromissfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften stehen im Mittelpunkt eines auf Vertrauen basierenden Führungsstils. Bezogen auf die Arbeitsorganisation bedeutet es gleichzeitig, den Beschäftigten höhere Selbstverantwortung und Freiräume zur individuellen Gestaltung zu gewähren. Das Arbeitsergebnis zählt, weniger wann, wo und wie es erbracht wird.
- e. Nicht selten wird die mittlere Führungsebene als „Lähmschicht“ bezeichnet, da sie individuelle Lösungsmöglichkeiten verhindert und kaum „Risikobereitschaft“ im Sinne von Ausprobieren zeigt. Als Scheingrund wird ein „nicht zu gewährleistender reibungsloser Betriebsablauf“ vorgeschoben. Die mittlere Führungsebene scheint Ängste vor Reibungsverlusten zu haben. Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aber weisen den Führungskräften als Mittlerinnen und Mittler zwischen den betrieblichen Rahmenbedingungen und Anforderungen und den familiären Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle zu. Ihr Verhalten, ihr Umgang mit den familiären Belangen und Belastungen der Beschäftigten beeinflusst und prägt ganz wesentlich das Bild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Unternehmen insgesamt. Durch ihr Vorbild setzen sie ebenfalls Akzente.



Info-Markt der Regionalkonferenz Ludwigschafen, Aussteller Fachhochschule Ludwigschafen

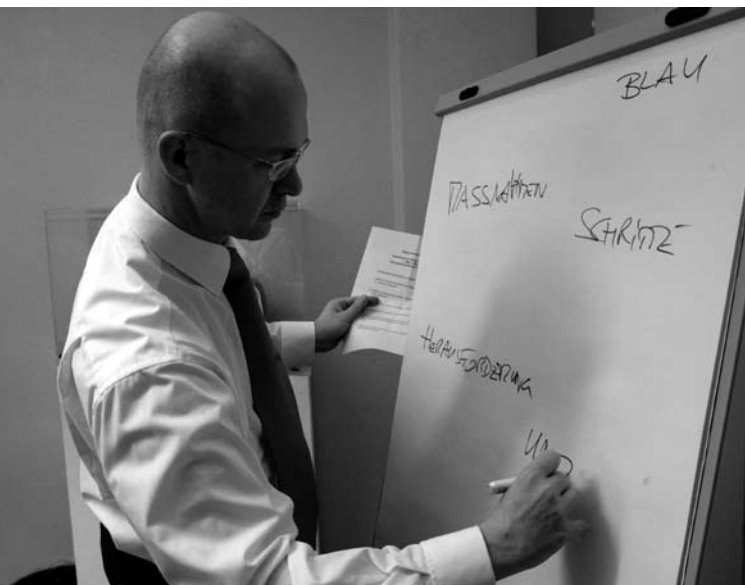
- f. Ein familienorientiertes Unternehmen agiert im Umfeld kommunaler und staatlicher Gegebenheiten. Die Wirksamkeit familienbewusster oder gar lebensphasenorientierter Personalpolitik und die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen sind umso größer, je besser die Maßnahmen mit kommunalen und staatlichen Regelungen verknüpft und auch die Kammern involviert sind. Das Beispiel „Kinderbetreuung“ zeigt die Notwendigkeit einer stärkeren Vernetzung zwischen Unternehmen, Kammern und Kommunen deutlich:
  - Die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen und Arbeitszeiten sollten aufeinander abgestimmt sein. Unternehmen könnten dabei helfen, Betreuungslücken vor Öffnung und nach Schließung des Kindergartens durch eine Kurzzeitbetreuung zu überbrücken, oder auch Ferien- oder Notfallbetreuung anbieten.
  - Mehrere Unternehmen könnten gemeinsam einen Verbundkindergarten betreiben. Derartige Möglichkeiten könnten von kommunaler Seite bereits bei einer Gewerbegebietsansiedlung angesprochen werden.
  - Möglicherweise könnten sich Unternehmen in Public-Private-Partnership finanziell an einem öffentlichen Kindergarten beteiligen.
  - Wenn die gesetzliche Freistellungszeit in ein (z. B. bis zum zwölften Lebensjahr des Kindes abrufbares) Zeitkonto umgewandelt wird, können Eltern Betreuungslücken leichter selbstständig überbrücken.
  - Unternehmen können dazu beitragen, bürgerschaftliches Engagement zu stärken, indem sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise

weise dazu ermutigen und dabei unterstützen, eine private Initiative zur Kinderbetreuung ins Leben zu rufen. Dafür gilt es auch, bürokratische Hemmnisse auf kommunaler Ebene abzubauen.

- g. Durch berufliche Weiterbildung erhalten Berufsrückkehrer größere Chancen für ihre Rückkehr auf den Arbeitsmarkt. Besonders stark nachgefragt werden Qualifizierungen in Teilzeit. Der Bedarf an Anpassungsqualifizierungen während der Elternzeit zur Unterstützung der reibungslosen optimalen Rückkehr an den Arbeitsplatz steigt aufgrund der zunehmenden Wissensintensität und Veränderungsgeschwindigkeit sowie der erhöhten Komplexität in der Arbeitswelt.
- h. Unternehmen sollten sich imagewirksam mit ihrer familien- und „pflegefreundlichen“ Personalpolitik präsentieren. Wettbewerbe, Rankinglisten, Tagungen, Arbeitskreise, Presseberichte und Unternehmenspräsentationen sind hier geeignete Maßnahmen.

Zusammenfassend gelten folgende „goldene Regeln“ bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

1. Offenheit für neue Wege
2. Glaubwürdigkeit
3. Familienbewusste bzw. lebensphasenorientierte Personalpolitik ist Chefsache.
4. Handlungsfelder und Instrumente sollten auch weitere Wirkrichtungen haben, z. B. eine Koppelung an Veränderungsprozesse
5. Aufzeigen des Nutzens für alle Beteiligten (vor allem bei den Kritikern)
6. Aufzeigen der Kosten
7. Kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen
8. Sensibilisierung der Führungskräfte („steter Tropfen höhlt den Stein“)
9. Auf alle „Killer-Argumente“ vorbereitet sein!
10. Gute Öffentlichkeitsarbeit (intern wie extern): Ist das Unternehmen als familienfreundlich in der Öffentlichkeit bekannt, ist es schwieriger, „das Rad zurück zu drehen“



Regionalkonferenz in Mainz, Teilnehmer eines Arbeitskreises

## 8. Fazit

Die Entwicklungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft machen deutlich, dass Handlungsbedarf für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gegeben ist. Dies gilt umso mehr für kleine und mittelständische Betriebe. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, auch künftig als attraktive Arbeitgeberin oder attraktiver Arbeitgeber auf dem regionalen Arbeitsmarkt auftreten zu können und der Belegschaft Wege aufzuzeigen, wie sie trotz verlängerter Lebensarbeitszeit die Balance zwischen Berufs- und Privatleben meistern und dabei ihre „Beschäftigungsfähigkeit“ aufrecht erhalten kann. Einen solchen Weg kann die lebensphasenorientierte Personalpolitik darstellen, die sich vor allem in der Betriebskultur, dem Betriebsklima, der Sensibilisierung von Vorgesetzten, der Arbeitsorganisation, der Gesundheitsförderung, der Aus- und Weiterbildung sowie den Services für die Familie niederschlägt.

In den vier Regionalkonferenzen „Beruf & Familie“ in Mainz, Ludwigshafen, Koblenz und Mainz stellten insgesamt zehn Best Practice Betriebe ihre Konzepte für eine familienbewusste Unternehmens- und Personalpolitik vor. Daneben wurde in Workshops das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bearbeitet. Kernaussagen sind:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist keine Privatsache.
- Erfolgsfaktoren einer familienbewussten Personalpolitik sind die Integration in die Unternehmenskultur, die Sensibilisierung der Führungskräfte, ein partizipativer Führungsstil, eine flexible Arbeitsorganisation (Prozess, Zeit, Ort, Inhalt) sowie die Unterstützung bei der Betreuung.
- Familienorientierung rechnet sich. Nachweislich führen Aktivitäten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einer Reduktion der Ausfallzeiten, des Krankenstands und der Fluktuationsrate. Gleichzeitig lassen sich Einsparungspotenziale realisieren. Diese betreffen die Wiederbeschaffungskosten und Überbrückungskosten, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin (temporär) das Unternehmen verlässt, um Familienpflichten und -aufgaben nachzukommen. Neben den direkten monetären Auswirkungen ergeben sich nicht direkte monetäre

Effekte, die jedoch erheblichen wirtschaftlichen Einfluss ausüben. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung und Motivation der Beschäftigten bei. Sie steigern die Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem Wettbewerb um die qualifizierten Arbeitskräfte kann ein derartiges Maßnahmenbündel insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen Vorteile bieten. In der Regel ist mit einem Angebot an familiengerechten Instrumenten eine Imageverbesserung zu beobachten. Darüber hinaus fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Da Employability zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren bei steigenden Veränderungsgeschwindigkeiten, zunehmender Komplexität und erhöhter Wissensintensität wird, sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Personalentwicklungstool und als Wirkungshebel anzusehen.

- Damit sich die vielfältigen Vorteile generieren lassen, sind kritische Handlungsfelder zu überwinden. Dazu gehören Informationsdefizite, traditionelle Werdegänge und Karrieremuster, tradierte Vorstellungen von Familien- und Berufsmodellen, die ausschließliche Fokussierung auf Fachkompetenzen sowie die Dominanz von Betriebszeit gleich Arbeitszeit.



Plenum der Regionalkonferenz in Mainz

Die große Resonanz der Regionalkonferenzen verdeutlicht, dass der interministerielle kooperative Ansatz sinnvoll ist und eine hohe Akzeptanz erfährt. Die Einbindung von Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürgern in die politische Gestaltung findet eine große Zustimmung. Die vielfältigen Vorschläge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Regionalkonferenzen zu politischen Aktivitäten machen dies deutlich. Denkanstöße und Wegweisungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind:

- Sensibilisierung und Information.
- Rankings, Tagungen und Arbeitskreise, Pressearbeit, Auszeichnungen etc.
- Augenmerk auf kleinteilige, kostenneutrale Maßnahmen.
- Sichtung und Sammlung von Modellprojekten.
- Auszeichnung von Einzelpersonen.
- Regionalisierung der Aktivitäten.
- Förderung des Audits berufundfamilie.
- Entwicklung einer Work-Life-Bilanz.
- Beratungsstellen bei den Kammern.
- Fokussierung auf Männer und Familie.
- Überprüfung der steuerlichen Rahmenbedingungen.
- Entwicklung eines Konzeptes zur lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik.
- Ausbau der Kinderbetreuung.
- Ausbau der Pflege als Handlungsfeld.

Dass die Vertreterinnen und Vertreter aus den Unternehmen sich selbst und ihre Interessenvertretungen wie die Kammern nicht aus der Verantwortung nehmen, zeigen die Anregungen in Bezug auf die Unternehmens- und Personalpolitik.

An dieser Stelle sei abschließend noch einmal angemerkt, dass die Einbindung des Wirtschaftsministeriums insbesondere von den kleinen und mittelständischen Unternehmen als sehr positiv wahrgenommen wird. Die Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau – so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Regionalkonferenzen – entspricht der wirtschaftspolitischen Bedeutung und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit.

Um die Nachhaltigkeit des begonnenen Prozesses mit dem Ziel der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf allen Ebenen zu erreichen und eine Kontinuität zu gewährleisten, sollte zum einen der kooperative Ansatz zwischen dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau und zum anderen das partizipative Design im Sinne der Beteiligung der Wirtschaft und der Bürgerinnen und Bürger fortgesetzt werden.

Letztlich wird deutlich: Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht nur eine Möglichkeit, sondern vielmehr eine große Chance und gleichzeitig eine wirtschaftliche Notwendigkeit!







## **Impressum:**

### **Herausgeber:**

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft  
und Weinbau, Mainz

Ministerium für Arbeit,  
Soziales, Gesundheit, Familie  
und Frauen, Mainz

### **Redaktion:**

Prof. Dr. Jutta Rump,  
Institut für Beschäftigung und Employability,  
Fachhochschule Ludwigshafen

Dipl. Kauffrau Gaby Wilms,  
Fachhochschule Ludwigshafen

Dipl. Betriebswirtin (FH) Silke Eilers,  
Institut für Beschäftigung und Employability, Fach-  
hochschule Ludwigshafen

Dipl. Betriebswirtin (FH) Sibylle Groh,  
Institut für Beschäftigung und Employability,  
Fachhochschule Ludwigshafen

### **Fotos:**

Handwerkskammer Rheinhessen, Mainz

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz,  
Ludwigshafen

Handwerkskammer Koblenz

Helga Bachmann, Trier

### **Gestaltung:**

media machine GmbH

### **Druck:**

Satz & Druck Werum GmbH

