

**Familienfreundliche Personalpolitik:
Handlungsfelder und deren Maßnahmen und Instrumente**

Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, die in einem Unternehmen eingesetzt werden können, um besser auf einzelne Lebensphasen der Arbeitnehmer einzugehen. Nachfolgend sind die gängigen Maßnahmen und Instrumente aufgeführt. Eine Kategorisierung in mehrere Handlungsfelder sorgt hier für eine bessere Übersicht:

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitsort
4. Beratung / Information / Kommunikation
5. Unternehmenskultur / Führung
6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile & Leistungen

Diese Maßnahmen und Instrumente werden meist unterschiedlich zusammengefasst, hier werden sie den acht Handlungsfeldern aus den „Informationen für Personalverantwortliche“ 2009 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend“ zugeordnet. Die Liste entstand mit Unterstützung einer studentischen Gruppe der FH-Flensburg. Doppelungen kommen vor, da sich Instrumente nicht immer eindeutig nur einem Feld zuordnen lassen.

1. Handlungsfeld: Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist eines der wichtigsten Felder der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Flexible Arbeitszeitmodelle weichen in Dauer und Verteilung von der Grundform ab. Werden die Arbeitszeiten veränderlich gestaltet, so gilt es, die Interessen der Arbeitnehmer und die des Arbeitgebers, der sich auch nach seinen Kunden richten muss, zusammenzuführen, damit alle Beteiligten Vorteile haben. Flexiblere Arbeitszeiten und Teilzeitangebote helfen, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Es können unterschiedliche Zeitmodelle im Unternehmen verankert werden.

| | |
|-----------------------|---|
| Teilzeit | Bei Teilzeit ist die Arbeitszeit geringer als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Beschäftigte in Teilzeit arbeiten regelmäßig kürzer als ihre in Vollzeit arbeiteten Kollegen und müssen mit weniger Lohn zurechtkommen. |
| Vertrauensarbeitszeit | Das Unternehmen verabredet mit dem Beschäftigten, dass dieser in einem verabredeten Zeitraum eine Aufgabe eigenverantwortlich erledigt. Lage der Arbeitszeiten und Dauer sind Sache des Beschäftigten. Aber: Gefahr einer Entgrenzung von Arbeit, wenn kein Rahmen gesteckt wird. |
| Gleitzeit | Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können in der Gleitzeit meist innerhalb eines vorgegebenen Rahmens die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen. Eine Kernzeit kann notwendige Anwesenheit gewährleisten. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Jahresarbeitszeit | Unternehmen können mit dem Modell der Jahresarbeitszeit auf einen unterschiedlichen Arbeitsanfall im Laufe eines Jahres reagieren. Die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit kann also schwanken. Die Jahresarbeitszeit ist eine Form eines Langzeitkontos. |
| Sonderurlaub | Sonderurlaub ist unbezahlt. Haben Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen die Möglichkeit einige Tage unbezahlten Sonderurlaub zu nehmen, müssen diese nicht ihren Jahresurlaub tageweise verbrauchen. Das erhält die Arbeitskraft. Geltende gesetzliche Bestimmungen sind zu beachten. |
| Flexible Pausenregelung | Eine flexible Pausenregelung erleichtert es Beschäftigten, familiären Notsituationen oder längerfristige private Verpflichtungen im Alltag stressfreier meistern zu können. Wichtig ist eine Abstimmung mit den Kollegen, um den Fortlauf der Arbeit sicher zu stellen. Das Mitbestimmungsrecht eines Betriebsrates ist zu beachten. |
| Sabbatical | Erwerbstätige steigen im Rahmen eines Sabbaticals (auch Sabbatjahr genannt) aus ihrem Arbeitsalltag aus. Zumeist für einen Monat bis zu einem Jahr. Die Auszeit kann ermöglicht werden durch längeren unbezahlten Urlaub, Langzeitkonten auf denen Überstunden und Urlaubstage angespart werden oder durch besondere Teilzeitmodelle. |
| Notfallregelungen | Bevor ein Notfall eintritt, zahlt es sich aus, dass der Arbeitnehmer im Vorfeld Regelungen trifft, so dass der Arbeitgeber im Falle eines Falles schnell reagieren kann, Beispiele: Eltern-Kind-Zimmer, Belegplätze in einer Kita, Person im Hintergrund, die kurzfristig eine Betreuung übernehmen kann. |
| Verlässliche Arbeitszeitvereinbarung | Geplante, feste und somit verlässliche Arbeitszeiten versetzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die Lage, ihren Tagesablauf zu planen und Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. |
| Altersteilzeit | Ein Ausstiegsmodell. Beschäftigte verkürzen ihre Arbeitszeit und gleiten in den Ruhestand. Meist genutzt wird heute das Blockmodell, es teilt sich in zwei gleich lange Phasen. In der 1. Phase bleibt die wöchentliche Arbeitszeit ungekürzt, in der 2. wird der oder die Beschäftigte dann freigestellt. Damit Know-how nicht verlorengeht, erscheint aber das Kontinuitätsmodell sinnvoller. |

2. Handlungsfeld: Arbeitsorganisation

Wenn Arbeit gut organisiert ist, Arbeitskraft effizient eingesetzt wird, spart dies Zeit und entlastet die Beschäftigten, was wiederum der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu Gute kommen kann. Gut organisierte Arbeit bedeutet nicht nur eine klare Strukturierung der Arbeitsabläufe sondern schließt auch begleitende Maßnahmen ein, beispielsweise Notfall- und Vertretungsregelungen.

| | |
|-------------|--|
| Job-Sharing | Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen sich eine Stelle. Gute Absprache und ein vertrauensvolle Zusammenarbeit sind Voraussetzungen. |
|-------------|--|

| | |
|-------------------|---|
| Teamarbeit | Wenn Arbeit in kleinen Teams erledigt werden kann, erlangen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Flexibilität im Alltag. Das Team klärt eigenverantwortlich, wer, welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt übernimmt. |
| Notfallregelungen | Bevor ein Notfall eintritt, zahlt es sich aus, dass der Arbeitnehmer im Vorfeld Regelungen trifft, so dass der Arbeitgeber im Falle eines Falles schnell reagieren kann, Beispiele: Eltern-Kind-Zimmer, Belegplätze in einer Kita, Person im Hintergrund, die kurzfristig eine Betreuung übernehmen kann. |

3. Handlungsfeld: Arbeitsort

Die heutige Informations- und Kommunikationstechnologie macht es in einigen Fällen möglich, auch außerhalb des eigentlichen Betriebs zu arbeiten – zum Vorteil von Arbeitgeber als auch Arbeitnehmern. Dem Unternehmen bietet es Zeit- und Kostenersparnis und der Mitarbeiter erhält flexiblere Arbeitsformen, sodass er die Möglichkeit bekommt, familiären Bedürfnissen und berufliche Anforderungen gerecht zu werden. Ein Nachteil kann die Entgrenzung der Arbeit sein.

| | |
|-------------|--|
| Telearbeit | Moderne Kommunikationstechnologie macht es möglich: Bei der alternierenden Telearbeit erfüllen Beschäftigte einen Teil Ihrer Arbeit von zu Hause aus, die reine Telearbeit bedeutet: Beschäftigte arbeiten nur von zu Hause aus oder sind mobil. Ein Arbeitsplatz im eigentlichen Unternehmen besteht dann nicht mehr. |
| Home Office | Arbeiten von zu Hause, siehe Telearbeit |

4. Handlungsfeld: Beratung / Information / Kommunikation

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen wissen, dass ihr Unternehmen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt. Und sie müssen wissen, welche familienfreundlichen Maßnahmen ihr Arbeitgeber bietet. Verschiedene Maßnahmen und Instrumente sorgen für den nötigen Informationsfluss.

| | |
|---------------------------|---|
| Intranet | Das Intranet des Unternehmens, das nur den Beschäftigten zur Verfügung steht, eignet sich hervorragend als Kommunikationsweg für familienfreundliche Maßnahmen und Angebote im Unternehmen. |
| Newsletter, Zeitschriften | Newsletter und Zeitschriften sind ebenfalls gut geeignet, um auf familienfreundliche Maßnahmen hinzuweisen. |
| Schwarzes Brett | Gut geeignet, um auf familienfreundliche Maßnahmen hinzuweisen und um zu diesem Thema den Austausch zwischen den Beschäftigten zu fördern. |
| Sozialberatung | Viele Institutionen bieten lokal und regional unterschiedlichste Formen der Unterstützung und Hilfen an. Die Sozialberatung gibt erste Tipps und stellt gegebenenfalls Kontakt zu Beratungsstellen her. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Unterstützung bei Pflegeverantwortung | Ein Pflegefall in der Familie kommt meist überraschend. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die neben der Arbeit zu Hause Pflegeaufgaben übernehmen müssen, geraten schnell an ihre Grenzen. Ein Unternehmen kann durch folgende Maßnahmen unterstützen: Bereitstellung von Informationen über Beratungsstellen, zur Pflegeversicherung oder über Betreuungsmöglichkeiten; finanzielle Unterstützung; flexible Arbeitszeiten, flexibler Arbeitsort, Gewährung von Sonderurlaub. |
| Ansprechperson zum Thema Pflege | Ansprechperson zum Thema Pflege im Unternehmen besitzen eine Zusatzqualifikation, sie haben sich Know-how angeeignet geben Tipps im jeweiligen Gebiet und verweisen auf die passende Beratungsstelle. |

5. Handlungsfeld: Unternehmenskultur / Führung

In einem familienbewusst geführten Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zur Unternehmenskultur, zum Unternehmensleitbild, und wird gelebt auf allen Ebenen. Für sie engagiert sich die Unternehmensleitung und noch wichtiger – sie lebt diese vor. Zudem haben Mitarbeiter mit Familienpflichten dieselben Aufstiegs- und Entwicklungschancen wie Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen. Das Unternehmen schafft ein kollegiales Betriebsklima zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten.

| | |
|--|---|
| Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit | Betriebsvereinbarungen können beispielsweise der Flexibilisierung der Arbeitszeit dienen. Diese und andere Betriebsvereinbarungen schließen der Arbeitgeber und die Vertreterinnen und Vertreter der Belegschaft (Betriebs- oder Personalrat) gemeinsam. Betriebsvereinbarungen werden schriftlich niedergelegt, von beiden Seiten unterzeichnet und im Unternehmen veröffentlicht. Im Falle von Vereinbarung, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betreffen, ist es sinnvoll, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Erfahrungen mit Kindererziehung und Beruf haben für die Ausgestaltung seiner solchen Vereinbarung zu gewinnen. |
| Weiterbildung auch für Teilzeitkräfte | Siehe Weiterbildung. Weiterbildung während der Elternzeit erhalten Qualifikationen und bauen diese aus, dabei sollten Teilzeitkräfte als ebenso wertvolle Arbeitskräfte angesehen werden wie Vollzeitkräfte und wie diese auch gefördert werden. |
| Akzeptanz von Familienkarrieren | Teil einer familienbewussten Unternehmenskultur. Wenn Angestellte aufgrund familiärer Verpflichtungen pausieren oder in Teilzeit arbeiten, so wirkt sich dies für diese Angestellten in einem familienbewussten Betrieb nicht als Nachteil aus. |
| Spenden und Sponsoring | Mit einer finanziellen Unterstützung von Elterninitiativen, Vereinen und allen Institutionen, die sich um die Vereinbarkeit kümmern, zeigen Unternehmen ihr soziales Engagement und unterstreichen die Wichtigkeit des Themas. |

| | |
|---------------------------|---|
| Auditierung / Zertifikate | Auditierungen und Zertifizierungen zeigen den Stand der Dinge im Betrieb und helfen, das Unternehmen familienbewusster zu machen. Im Hinblick auf einen Arbeitskräftemangel, können sie zudem dabei helfen, sich positiv von der Konkurrenz abzusetzen. |
| Engagement im Wohnumfeld | Finanzielle, materielle oder personelle Unterstützung im Umfeld der Firma oder eines Arbeitnehmers, um Elterninitiativen, Vereine und Institutionen, die sich um die Vereinbarkeit kümmern, unter die Arme zu greifen, wenn Hilfe benötigt wird. |
| Regionale Kooperationen | Regionale Kooperationen helfen Maßnahmen zu verwirklichen, die ein Unternehmen allein nicht stemmen kann und sie dienen dem Austausch von Informationen und praktischen Erfahrungen. |
| Werbung | In Zeiten, in denen der Arbeitskräftebedarf größer ist als das Arbeitskräfteangebot konkurrieren Unternehmen um die Arbeitskräfte. Mit einer lebensphasenorientierte Personalpolitik, die gelebt und mit der geworben wird, setzt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab. |

6. Handlungsfeld Personalentwicklung

Firmeninhaber, Geschäftsführende oder Personaler haben die Möglichkeit, Maßnahmen und Instrumente anzuwenden, die ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Rückkehr nach einer längeren Pause den Wiedereinstieg erleichtern oder sie auf dem Laufenden halten während die Tätigkeit ruht. Sie können gezielt fördern, und mit Fragebögen herausfinden, wo Hemmnisse verborgen liegen, die die Arbeit weniger effizient machen. Dies senkt die Fluktuation, Kompetenzen bleiben erhalten.

| | |
|----------------------|--|
| Personalplanung | Um wirtschaften zu können, braucht ein Unternehmen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Fachkenntnissen. Die Personalplanung stellt sicher, dass die benötigten Mitarbeiter in Zahl und Qualifikation auch vorhanden sind. Eine gute Personalplanung zeigt, wo im Unternehmen Engpässe entstehen können. Eine funktionierende Personalplanung ist Voraussetzung für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Nur ein Unternehmen, das weiß, welche Arbeitnehmer auf welchen Positionen beschäftigt sind, wo es Veränderungen im Personal oder auch im Personalbedarf geben könnte, kann planen und zügig auf Veränderungen reagieren. |
| Mitarbeitergespräche | In einem Mitarbeitergespräch tauscht sich eine Führungsperson mit dem geführten Mitarbeiter aus. Meist spricht die Führungsperson Stärken und Schwächen an. Platz sollte aber auch sein für berufliche Perspektiven des Mitarbeiters. Aber: Beruf ist Beruf und privat ist privat, doch ist ein Mitarbeiter zu Hause Notsituationen ausgesetzt, sollte die Führungsperson den Mitarbeiter ermutigen, darüber zu sprechen um einer Lösung nahezukommen. |
| Krankenrückgespräche | Das Krankenrückkehrgespräch ist ein umstrittenes personalpolitisches Instrument. Das zumeist in Teilen standardisierte Gespräch führen |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | Vorgesetzte mit Mitarbeitern, die nach Krankheit wieder ihre Arbeit im Betrieb aufnehmen. Es dient dem Unternehmen dazu, die Krankheitsgründe aufzuklären. Umstritten ist es deshalb, weil es in zweierlei Absicht eingesetzt werden kann: Hilfestellung und Fürsorge aber auch Kontrolle und Ausüben von Druck. So stößt es oftmals bei Arbeitnehmern auf Skepsis und sollte deshalb mit Fingerspitzengefühl, und nur mit einer fürsorglichen Absicht eingesetzt werden. Das Krankenrückkehrgespräch unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats. |
| Vorbildfunktion der Führungskraft | Wenn Fach- und Führungskräfte selbst die eigenen familienbewussten Angebote nutzen, kann dies entscheidend dazu beitragen, dass die Instrumente im Unternehmen schneller und besser angenommen werden. |
| Belegschaftsbefragungen | Belegschaftsbefragungen geben Auskunft darüber, wo im Betrieb der Schuh drückt. Anonyme Befragungen geben dabei mehr ehrliche Antworten. Beschäftigte mit Kindern oder mit zu pflegenden Familienmitgliedern können bei Befragungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihre Situation schildern und Veränderungen vorschlagen, dort wo etwas zu verbessern ist. Zu beachten sind bei Belegschaftsbefragungen der Datenschutz sowie das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. Die Befragung kann die Personalabteilung, ein externes Beratungsinstitut oder evt. auch eine wirtschaftswissenschaftlich orientierte Hochschule in der Region durchführen. |
| Mentoring | Beim Mentoring gibt eine erfahrene Person (Mentor) ihr Fachwissen oder ihren Erfahrungsschatz an eine noch unerfahrenere Person weiter. Mentoren können zum einen Frauen und Männer beim Wiedereinstieg nach Schwangerschaft/Elternzeit/längerer Abwesenheit den Einstieg erleichtern, zum anderen die Karriere von Frauen fördern, da innerbetriebliche Barrieren sie oft noch hindern, in Führungspositionen aufzusteigen. Wichtig ist, vor Beginn des Mentoring-Programms die Ziele, Aufgaben und Vorgehen zu besprechen und aufzuschreiben. |

7. Handlungsfeld Entgeltbestandteile & Leistungen

Unternehmen können Beschäftigte mit Familie finanziell unterstützen, beispielsweise durch Zuschüsse zur Kinderbetreuung.

| | |
|--------------------------------|---|
| Finanzielle Hilfen in Notlagen | Familie, Kinder und auch die Pflege von Verwandten kann einen Arbeitnehmer vor finanzielle Herausforderungen stellen. Ein Darlehen des Unternehmens kann helfen, finanzielle Notlagen abzumildern. |
| Betriebliche Altersvorsorge | Die betriebliche Altersvorsorge ist eine Entgeltumwandlung. Der Arbeitgeber wandelt einen Teil des Arbeitslohns um in einen Beitrag zur Betriebsrente. Der Arbeitgeber verzichtet auf einen Teil seines Lohns, weil |

| | |
|--|---|
| | aber der Arbeitgeber das Geld meist direkt aus dem Bruttogehalt überweist, hat das für den Arbeitnehmer steuerliche Vorteile. |
|--|---|

siehe auch:

- *Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. Eine Handreichung für Unternehmen, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2001*
- *Informationen für Personalverantwortliche - Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2007*
- *Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008*
- *Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, berufundfamilie gGmbH 2006*