

Datum: 27.02.2014

Kurzfassung der Wiederholungs-Untersuchung

*NRW-Familienministerium informiert über  
neueste Forschungsergebnisse und Praxistipps zur  
Vereinbarkeit von Beruf, Kinderbetreuung und  
Sorge für hilfebedürftige Familienangehörige*

„Familiensinn und Kundennähe – attraktive Arbeitgeber bieten beides.  
Umsetzungserfahrungen und Praxistipps  
aus Klein- und Mittelbetrieben“

### **Das Neuste auf einen Blick**

Bis vor kurzem stand beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Betreuung des Nachwuchses eindeutig im Vordergrund – und außerdem ging es fast immer primär um berufstätige Frauen mit Familienaufgaben. Beides verändert sich langsam, wie Untersuchungen im Auftrag des NRW-Familienministeriums über einen Zeitraum von rund sechs bis sieben Jahren (2006/2007-2013) zeigen<sup>1</sup>:

- Neben der Nachwuchsbetreuung wird die Sorge um hilfebedürftige Angehörige – meist die Eltern der oder des Berufstätigen – zunehmend häufiger als Grund genannt, wenn Beschäftigte den Arbeitgeber um Änderungen der Arbeitszeit oder des Aufgabenzuschnitts bitten. Während bei der ersten Untersuchung in Ostwestfalen-Lippe (2006/2007) und im Ruhrgebiet (2008/2009) nur einzelne Personalverantwortliche und Betriebs-/Personalräte dieses Thema ansprachen, wurde es sechs Jahre später in mehr als einem Drittel der ost-westfälischen Betriebe hervorgehoben.
- Das ist auch einer der Gründe dafür, dass in den letzten Jahren die Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Aufgaben immer stärker zu einem Männerthema wird. Sowohl in öffentlichen und halböffentlichen Betrieben (z.B. Kommunalverwaltung, Krankenhaus) als auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen (Handwerks- und Industriebetriebe) treten nicht nur junge Väter, sondern auch Erfahrungsträger der mittleren Jahrgänge mit dem Wunsch an den Arbeitgeber heran, die Arbeitszeiten anders als bisher zu gestalten oder/und zeitweise von zu Hause aus arbeiten zu können.

<sup>1</sup> Gerbracht/Hegner/Kramer/Strecker (2013): Familiensinn und Kundennähe – attraktive Arbeitgeber bieten beides. Umsetzungserfahrungen und Praxistipps aus Klein- und Mittelbetrieben.

Gerbracht/Hegner/Kramer/Strecker (2008 – nicht veröffentlicht) Handlungsanleitung zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in KMU - Entwickelt im Rahmen des Projekts „Mehr Wettbewerbsstärke und Ertragskraft durch Familiensinn = der Pluspunkt für den Mittelstand“ für das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, Düsseldorf.

Vor diesem Hintergrund wird klar: Wer in seiner Personalarbeit auf familienfreundliche Konzepte setzt, kann damit bei einem breiter gewordenen Spektrum der Beschäftigten punkten. So steigt nicht nur die Arbeitsmotivation und -leistung der Beschäftigten, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber bei der Personalsuche. Ein Faktor, der für Betriebe angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung gewinnt.

### **Untersuchungsergebnisse im Überblick**

Wie dies in der Praxis aussieht und was die einzelnen Akteure in punkto Familiensinn tun können, ist Gegenstand des Ende 2013 erschienenen Forschungsberichts mit Praxistipps, den das Bielefelder Forschungs- und Beratungsinstitut ISMV Dr. Hegner & Partner GmbH im Auftrag des NRW-Familienministeriums erstellt hat. Er schließt an ein vom Ministerium in den Jahren 2006 bis 2008 mit Beteiligung von insgesamt rund 40 Handwerks-, Industrie- und Dienstleistungsbetrieben unterschiedlicher Größen gefördertes Projekt über „Mehr Wettbewerbsstärke und Ertragskraft = der Pluspunkt für den Mittelstand“ an. In beiden Projektetappen geht es um betriebliche Rahmenbedingungen für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Damit verbunden sind anschließend von den Betrieben umgesetzte bzw. umzusetzende konkrete Maßnahmen.

Den Kern des Reservoirs betrieblicher Maßnahmen bilden vier Typen und eine diesbezügliche Dynamisierung. Zunächst die vier Typen:

- Flexible Arbeitszeiten mit Dispositionsmöglichkeiten hinsichtlich täglicher oder wöchentlicher oder monatlicher Lage bzw. Verteilung der Arbeitszeiten. Größer als vor sechs Jahren sind vor allem die den Mitarbeitenden eingeräumten Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeiten sowie bezüglich der Arbeitszeitverteilung auf die Wochentage oder Monatswochen. Geholfen hat dabei die intensivere Einübung von Gruppenabsprachen zwischen den Mitarbeitenden, aber auch eine entsprechende Schulung der Führungskräfte.
- Möglichkeiten zur variablen Anpassung des Arbeitszeitvolumens nach unten und oben. Deutlich häufiger als 2006/2007 werden den Mitarbeitenden gemäß Familiendynamik wechselnde Volumina der Arbeitszeit angeboten bzw. ermöglicht: neben ‚klassischer Halbzeit‘ mit 20 Wochenstunden auch vollzeitnahe Teilzeit wie z.B. 32 Wochenstunden oder stundenweiser Einsatz mit wechselnden monatlichen Volumina.
- Variabler geworden ist auch der Arbeitsort. Das praktizierte Spektrum reicht von bedarfsweiser Arbeit zu Hause in Ausnahmefällen über phasenweise wechselnde Arbeit zu Hause und im Betrieb bis hin zum Dauer-Heimarbeits-Platz (z.B. Home-Work). Das gilt sowohl für Dienstleistungstätigkeiten als auch für kleinteilige Produktionsarbeiten mit geringem Werkzeugarsenal. Letzteres hat im Prozess der technologischen ‚Miniaturisierung‘ in den letzten sechs Jahren eine größere

Verbreitung gefunden und lässt sich somit öfter als damals auch für qualifizierte industrielle Heimarbeit nutzen. Denn sowohl die Geräte bzw. Werkzeuge als auch die Materialien sind kleiner und handlicher geworden.

- Die drei genannten Maßnahmen lassen sich oft erst nachhaltig realisieren, indem eine vierte Kernmaßnahme ergriffen wird: Das Zuschneiden von Prozessen und Stellen. Dieser Maßnahmentyp liegt – bildlich gesprochen – quer zu den drei anderen Kernmaßnahmen, ist also eine oftmals unerlässliche Querschnittsmaßnahme. Der Art und Weise, wie Stellen und Prozesse zugeschnitten werden, wird in den untersuchten Betrieben 2013 eine sehr viel größere Aufmerksamkeit gewidmet als noch sechs Jahre zuvor.

Nun zur genannten Dynamisierung der vier Maßnahme-Typen: Die Richtung der Veränderungen ist variabler geworden. Die bereits vor sechs Jahren bei Müttern praktizierte Richtungs-Dynamik von Vollzeit zu Elternzeit-Freistellung mit anschließender ‚Halbzeit‘ und späterer vollzeitnaher Teilzeit wird aktuell vermehrt durch eine andersartige Dynamik ergänzt: Bei langjährigen Mitarbeitenden mit Pflegeaufgaben für Angehörige wechseln sich Wochen oder Monate mit Vollzeit – bei geringer Pflegebelastung – mit Wochen oder Monaten ab, in denen teils völlige Freistellung und teils variable Teilzeit praktiziert wird. Erleichtert wird das durch die EDV-gestützte Zeitkontenführung und durch das gewachsene Geschick der Leitungskräfte beim entsprechenden Zuschnitt der Arbeitsaufgaben. Den Organisations- und Einübungsaufwand für den Aufbau des dynamisch genutzten Maßnahmen-Reservoirs nehmen die Leitungskräfte hin, um damit den Verlust von Erfahrungen, Kenntnissen und Fertigkeiten zu vermeiden, auf die von Betriebsseite nicht verzichtet werden kann.

### **Wovon das Gelingen betrieblicher Lösungen abhängt**

In beiden Untersuchungs-Etappen hat sich quer durch die betrachteten Branchen und Betriebsgrößen gezeigt: Wie treffsicher ein Betrieb auf Veränderungen in seinem Umfeld reagiert, hängt primär von folgenden fünf Faktoren ab:

1. Davon, wie viele Mitarbeitende – aber auch Stellenbewerber/innen – unmittelbar von familiären Aufgaben bzw. Herausforderungen betroffen sind, also die im betrieblichen Umfeld wirksame Veränderung in den Betrieb ‚einschleusen‘;
2. von dem Artikulations- und Durchsetzungsvermögen der Betroffenen, wobei sehr großes Gewicht hat, wie schwer oder leicht deren Qualifikationen und Erfahrungen durch andere ersetzbar sind;
3. von der Veränderungs-Sensibilität und Lernbereitschaft derjenigen, die im Betrieb dafür verantwortlich sind, dass der Betrieb rechtzeitig auf Umfeld-Veränderungen reagiert;

4. vom Schwierigkeitsgrad des Implementierens der notwendigen Maßnahmen, was wiederum stark vom Zuschnitt der Stellen und Prozesse und von den Schwankungen des Arbeitsanfalls abhängt;
5. sowie davon, wie zielstrebig und kreativ die Verantwortlichen der unterschiedlichen betrieblichen Ebenen und Funktionsbereiche Hand-in-Hand arbeiten, wenn es darum geht, den Zuschnitt der Stellen und Prozesse zu verändern.

Insgesamt gilt: Maßnahmen lassen sich in den Betrieben vor allem dann mit wenigen Reibungsverlusten und mit größerem Wirkungsgrad umsetzen und dauerhaft stabilisieren, wenn sie durch eine dazu passende **Betriebskultur** getragen werden. Als für den Familiensinn wichtigste Elemente der Betriebskultur haben sich in der Praxis herausgestellt: a) gegenseitige Rücksichtnahme und zwar vor allen von denjenigen, die noch nicht oder nicht mehr durch Familienaufgaben gebunden sind; b) ständiges Balancieren des Gebens und Nehmens zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sowie c) Offene Kommunikation des Pro und Contra einzelner betrieblicher Maßnahmen sowie des Gesamtsystems der familienfreundlichen Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Untersuchung folgende Schlussfolgerungen nahe, an die praktische Maßnahmen andocken können:

1. Es muss also nicht bei jedem individuellen Fall ‚das Rad neu erfunden werden‘. Stattdessen gilt: Bei genauerem Hinsehen stoßen die Verantwortlichen in den Betrieben auf typische betriebliche und familiäre Problemkonstellationen, die in der Broschüre skizziert werden.
2. Das erleichtert es den Praktikern, aus einem Reservoir erprobter Maßnahmen jeweils passende zweckmäßige Lösungen abzuleiten und mit vertretbarem Aufwand auf die aktuelle Situation zuzuschneiden.
3. Es genügt nicht mehr, Maßnahmen für – meist, aber nicht mehr durchgängig jüngere - Frauen mit Nachwuchs ins Auge zu fassen. Zunehmend stärker sind auch Männer aller Jahrgänge – und somit auch traditionelle Fach- und Führungskräfte – mit familiären Aufgaben konfrontiert - und daran interessiert. Das zwingt die Betriebe dazu, ein breiteres Spektrum anderweitig bereits erprobter Maßnahmen in die engere Wahl zu ziehen, einschließlich modifizierter Zuschnitte der Stellen und Abläufe.
4. Vereinbarkeitsmaßnahmen richten sich 2012/2013 viel stärker als sechs Jahre zuvor nicht mehr nur an junge Eltern mit Nachwuchs, sondern auch an männliche und weibliche Erfahrungsträger der mittleren Jahrgänge, die für hilfebedürftige Angehörige sorgen.

Diese auf den ersten Blick als gravierende Erschwernisse zu sehenden gesellschaftlichen Entwicklungen enthalten zugleich erste Hinweise auf nützliche Gegenmaßnahmen: Wie die Broschüre an zehn betrieblichen Beispielen zeigt, ist die

Palette der bereits erprobten Vereinbarkeits-Maßnahmen und der erfolgversprechenden Rahmenbedingungen in den letzten Jahren breiter geworden. Davon können die ‚Newcomer‘ profitieren. Zugleich hat die Einsicht zugenommen, dass Vereinbarkeit am besten dann gelingt, wenn auch die Beschäftigten beim Zuschnitt der Stellen und Abläufe aktiv mitdenken und ihre Erfahrungen aus dem Organisieren von Familien- und Haushaltsaufgaben einbringen. Dabei wünschen sich beide Seiten eine Art Ratgeber, der die Denk- und Handwerkzeuge der beiden Lebensbereiche miteinander kombiniert. Denn: *„Vereinbarkeit zu schaffen, ist kein Konsumthema, bei dem die Mitarbeitenden Wünsche äußern und abwarten, was der Betrieb anbietet. Wie man die Abläufe und den Zuschnitt der Arbeitsstellen am besten verändert, ohne dass die Kunden darunter leiden müssen, wissen die Leute an der Basis oft besser als wir auf den oberen Ebenen. Insgesamt gilt: Aktive Mitgestaltung und Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten werden immer wichtiger!“* – wie es ein Geschäftsführer eines mittelgroßen Betriebs auf den Punkt bringt.

### **Ihr Zugriff auf die Broschüre**

Die Praxisbroschüre kann kostenlos in gedruckter und/oder elektronischer Form bezogen werden:

- *Druckfassung:* <https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/mfkjks/familiensinn-und-kundennaehel-attraktive-arbeitgeber-bieten-beides/1678>
- *Elektronische Fassung:* [http://www.familieundberuf.nrw.de/de/aktuelle\\_veroeffentlichungen/](http://www.familieundberuf.nrw.de/de/aktuelle_veroeffentlichungen/)

Für weitergehende Infos steht das Autorenteam zur Verfügung:

### **ISMV Dr. Hegner & Partner GmbH**

Petra Gerbracht  
Dr. Friedhart Hegner  
Ulrich Kramer  
Matthias Strecker

Ellerstr. 22  
33615 Bielefeld

Tel: 0521 – 131750  
E-Mail: [bielefeld@ismv.de](mailto:bielefeld@ismv.de)