

Fit fürs Leben

In gutem Ausgleich leben und arbeiten

Geschmeidiger wechseln zwischen Privatleben und Beruf: „Generation Balance“ sorgt für Bewegung bei Frauen, Männern und Unternehmen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist zum Trendbegriff in deutschen Unternehmen geworden. Angesichts des demografischen Wandels sollen nun das Erwerbspotenzial von Frauen erschlossen, die besten Fachkräfte gewonnen, die Ineinandergreifen von Beruf und Familie gefördert werden. Wie ist dies zu erreichen? Wenn alle Beteiligten – also Frauen/Mütter, Männer/Väter, Management, Unternehmensführung – bewusst gewohnte Muster verlassen, ist es zu schaffen, sagen Volker Baisch, Unternehmensberater und Geschäftsführer der Väter gGmbH, und Silke Luinstra, Beraterin für Beruf und Familie sowie Vorsitzende des Verbands berufstätiger Mütter. Beide sind Eltern. Was vor allem Unternehmen tun können, fasst der folgende Text zusammen.

Die Problemlage ist vielfach beschrieben: ein Heer von Alleinverdienern mit 80-Stunden-Wochen und „Präsenzpflicht“, ein überholtes Mutterbild, suboptimale Teilzeitmodelle und Kinderbetreuungsstrukturen, geringere Einkommen für Frauen usw. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit sollen dies nun richten, wobei derzeit noch deutlich mehr verlaublich denn gehandelt wird.

Für Unternehmen und ihre Führungskräfte spricht vieles für Vereinbarkeit. Organisationen, die entsprechende Klärungsprozesse bei ihren Mitarbeiter/innen unterstützen und/oder selbst lösungsorientiert handeln, verschaffen sich entscheidende Wettbewerbsvorteile: Sie können mit einem höheren Engagement der Crew rechnen und mit weniger Fluktuation – was wiederum wichtiges Know-how im Unternehmen hält. Ein Umstand, der angesichts des demografischen Wandels massiv an Bedeutung gewinnt. Vereinbarkeit zahlt sich auch konkret aus: Die Studie „Vorteil Vorsorge“ im Auftrag der Felix Burda Stiftung belegt, dass unter anderem durch familienfreundliche Maßnahmen die Fehlzeitenquote von Mitarbeitern um 16 Prozent sinkt. In einem Betrieb mit 200 Mitarbeitern und einer Fehlzeitenquote von vier Prozent sowie durchschnittlichen Kosten pro Fehltag und Mitarbeiter von rund 1200 Euro entspricht dies einer Kostenersparnis in Höhe von 384 000 Euro jährlich!

Erwiesen ist zudem, dass Arbeitnehmer eine balanceorientierte Vereinbarkeitskultur zunehmend zum Kriterium für die Wahl ihres Arbeitgebers machen: 90 Prozent der jungen Beschäftigten zwischen 25 und 39 mit Kindern (und 70 Prozent derer ohne Kinder) geben an, Vereinbarkeit sei genauso wichtig oder sogar wichtiger als das Einkommen.

Noch sind die Wünsche der Unternehmensrealität voraus. Laut einer aktuellen Forsa-Studie zu Leistungsmindernden Problemen am Arbeitsplatz gab jeder zweite Befragte an, dass sich Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit bei ihm/ihr Leistungsmindernd auswirken.



Papa in Eile: Die Belange von Job, Familie und Partnerschaft miteinander zu vereinbaren, verlangt einiges an Beweglichkeit ab. FOTOLIA

Dabei sind solche Schwierigkeiten nicht etwa die Ausnahme, sondern – recht offensichtlich – die Regel. Wenn qualifizierte Mitarbeiter/innen etwa Eltern oder Pflegenden werden, steigen die außerberuflichen Belastungen, was oft die Arbeitskraft einschränkt. Hier muss von Unternehmensebene gegengesteuert werden, die Betroffenen brauchen Unterstützung. Die mag etwas kosten, doch Vertretungen und Neubesetzungen sind auch nicht umsonst.

Um einen Wandel zu erreichen, hängt zunächst viel von der privaten Partnerschaft ab.

Unternehmen und Führungskräfte tun gut daran, die Abläufe im Betrieb so einzustellen, dass Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen auch familiäre Pflichten wahrnehmen können – und das zunehmend gleichberechtigt. Es ist ein Missverständnis zu glauben, Vereinbarkeit sei einfach eine Frage organisatorischer Maßnahmen vor allem für Frauen. So hilfreich Betriebskindergärten oder Teilzeitmodelle sind: Entscheidend ist vor allem die familienbewusste Unternehmens- und Führungskultur.

Die tragenden Säulen einer solchen Kultur sind: Vertrauen und Eigenverantwortung. Dies muss unzweifelhaft kommuniziert werden. Es gilt, die veränderten Bedürfnisse von Müttern und Vätern anhand neuester Erkenntnisse unter anderem in die Personalentwicklung einfließen zu lassen. Es gilt, betriebliche Ansätze zur

Entwicklung von Entlastungsstrategien speziell für Führungskräfte in den Blick zu nehmen. Es gilt, konkrete Lösungsansätze für ein Ressourcen- und Kräfte-Management zu schaffen, das die Vereinbarkeit berücksichtigt. Es gilt, Männer ohne Ansehensverlust aus der „Präsenzpflicht“ zu entlassen – und dieses Vorgehen in der Unternehmenskommunikation zu verankern. Führungskräfte müssen „das alte Leitbild männlicher, unteilbarer Führungskraft, das die Managerkarriere als Opferfest des Privatlebens [v]erklärt“ (der Berliner Soziologe Prof. Ulf Kadritzke), hinterfragen und durch neue Leitbilder ersetzen. Frauen – ob Führungskraft oder Mitarbeiterin – verdienen in der Regel bei ähnlicher Qualifizierung durchschnittlich 20 Prozent weniger als Männer in gleicher Position. Auf dem Weg zu verbesserter Vereinbarkeit muss auch dies korrigiert werden.

Um einen Wandel zu erreichen, hängt zunächst viel von der privaten Partnerschaft ab. Hierzulande überlassen Männer laut einer die EU-Länder vergleichenden Studie der Dt. Forschungsgemeinschaft immer noch den Löwenanteil der Haus- und Familienarbeit den Frauen. Nun gilt es, Rollen und Aufgaben neu zu klären: Wer trägt welchen Teil zum Einkommen bei? Wer übernimmt welchen Teil der Kinderbetreuung? Wer die Pflege der Eltern? Wer putzt, kocht, wer kauft ein? An einer genauen Inventur (siehe „Bürostress und das bisschen Haushalt“ rechts unten) führt kein Weg vorbei, wenn die gewachsene Praxis zugunsten von mehr Zufriedenheit und Lebensqualität aller verändert werden soll.

Die Veränderung im Privaten wird auch die Berufswelt verändern: Menschen, die sich bewusst sind über ihre Bedürfnisse und Strategiemöglichkeiten, werden diese Haltung überzeugend auch ins Arbeitsleben transferieren. Und dort werden sie beizeiten auf eine entsprechend zukunftsweisende Unternehmenskultur stoßen.

Klar ist auch: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Maßnahmen tragen nur dann nachhaltig, wenn Veränderungsprozesse nicht nur auf dem Papier stehen, sondern gelebt werden. Worauf warten wir noch? Von einer guten Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie profitiert gleich die ganze Gesellschaft.

Silke Luinstra / Volker Baisch



Silke Luinstra
Die zweifache Mutter ist Auditorin „berufundfamilie“, Unternehmensberaterin, Beraterin für Beruf und Familie und Trainerin. Ehrenamtlich engagiert sie sich als Bundesvorsitzende für den Verband Berufstätiger Mütter.



Volker Baisch
Der Diplom-Sozialwirt ist geschäftsführender Gesellschafter der in Hamburg ansässigen Väter gGmbH, Unternehmensberater für Personalentwicklung und Führungskräfte, Coach und Trainer. Mit Bernd Neumann hat er „Das Väter-Buch“ geschrieben, das einen sprechenden Untertitel trägt: „Vaterschaft und Beruf unter einen Hut bringen. Eine innige Vater-Kind-Beziehung aufbauen. Liebe und Leidenschaft in der Beziehung erhalten.“

Ein Schlüssel: Vertrauen und Kommunikation

Wie etabliert man eine familienfreundliche Unternehmenskultur? Julia Wöhlke von der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG und Klaus-Dieter Schischke von der Wulff Textil-Service GmbH – beides norddeutsche Unternehmen, die mehrfach für Familienfreundlichkeit ausgezeichnet wurden – sagen, wie sie es machen.

Thema Vertrauen

Julia Wöhlke: „Sie brauchen Vertrauen in die Mitarbeiter, sonst funktioniert es nicht. Wir gehen davon aus, dass diese engagiert sind und die Flexibilität nicht ausnutzen. Wir sind selten enttäuscht worden. Und wenn, dann ist das kein Grund, unser Vertrauen in Frage zu stellen, sondern den Einzelfall zu klären.“

Klaus-Dieter Schischke: „Mein Tipp: Investieren Sie in das Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern genauso wie in Ihre Produktentwicklung und glauben Sie an nachhaltige Erfolge, anstatt mit spitzem Bleistift nachzurechnen.“

Thema Arbeitszeiten und Präsenz

Julia Wöhlke: „Wenn es einen Betreuungsengpass gibt, kommen die Kinder mit ins Büro. Da stört sich niemand dran. In der Verwaltung haben wir viele Arbeitszeitmodelle, einige Mitarbeiter arbeiten zeitweise im Home-Office. In den Filialen berücksichtigen wir, soweit irgend möglich, Wünsche hinsichtlich Arbeitszeit und Einsatzort. Auch ungewöhnliche Modelle wie extra lange Mittagspausen sind denkbar. Von unseren Teamleitern in den Filialen erwarten wir, dass sie die Vereinbarkeit berücksichtigen.“

Klaus-Dieter Schischke: „Den ersten Impuls gaben die Frauen vor ungefähr 19 Jahren. Damals begannen wir, hochflexible Arbeitszeitmodelle auf der Basis von Vertrauensarbeitszeit zu entwickeln. Es existieren Programme zur Jobrotation, Home-Offices, Szenarien für den Wiedereinstieg, Teilzeitmodelle für Azubis.“

Thema Führungskräfteauswahl

Julia Wöhlke: „Wer bei uns arbeiten möchte, sollte sich unserer Familienkultur anschließen wollen. Wir brauchen Führungskräfte, die verstanden haben, dass Mitarbeiter engagierter und motivierter sind, wenn sie Beruf und Familie gut vereinbaren können. Die selber Vorbilder sind.“

Thema Kommunikation

Julia Wöhlke: „Am wichtigsten sind direkte Gespräche. Natürlich veröffentlichten wir gute Beispiele in der Mitarbeiterzeitung. Alle Beteiligten sollen die Absprachen und deren Hintergründe kennen.“

Klaus-Dieter Schischke: „Wir haben das Thema in den Mittelpunkt unserer Personalpolitik gestellt. Wir haben festgestellt, dass Zufriedenheit und Motivation nur über Vereinbarkeit funktionieren. Sie darf gelebt werden, vom Azubi bis zur obersten Geschäftsführung, und zwar unabhängig vom Geschlecht.“

Bürostress und das bisschen Haushalt – Wie läuft's bei Ihnen?

EIN KLEINE AUSWAHL VON FRAGEN, die den Dialog über die Aufteilung der Familienarbeit bei Ihnen zu Hause neu befeuern kann. Beschreiben Sie den Status quo und entdecken Sie neue und passgenaue Möglichkeiten zur Optimierung.

> Was ist in Ihrer Familie alles zu tun? Machen Sie eine Inventur – von Kinderbetreuung und Angehörigenpflege über Kochen, Waschen, Hausputz, Gartenpflege bis hin zum „Papierkram“.

> Wer übernimmt bei Ihnen welche Aufgaben? Was tun die Kinder? Auch sie können altersgerecht Aufgaben übernehmen.

> Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung – auf einer Skala von 1 bis 10? Was sagt Ihr Partner/Ihre Partnerin zur jeweils anderen Einschätzung?

> Was möchten Sie gern verändern? Welche Wünsche haben die anderen Familienmitglieder?

> Wann haben Sie das letzte Mal explizit über die Rollen- und Aufgabenverteilung in Ihrer Familie gesprochen? Verabreden Sie gleich einen Termin.

FIT FÜRS LEBEN

Weiterkommen durch Bildung



Osterberg-Institut der Karl Kübel Stiftung
shz Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag GmbH

Veranstaltung

Vereinbarkeit

Themen aus der Lebens- wie der Berufswelt stehen im Mittelpunkt der landesweiten Bildungskoooperation von Osterberg-Institut und Schleswig-Holsteinischem Zeitungsverlag (shz). „Generation Balance: In gutem Ausgleich leben und arbeiten“ ist der Titel des nächsten Erlebnissvortrags dieser Reihe am Donnerstag, 18. August, in 25421 Pinneberg in den Räumen von A. Beig Druckerei und Verlag, Damm 9-19 (Zugang über Kundenhalle).

In diesem Workshop-Vortrag geht es um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Referenten Silke Luinstra und Volker Baisch: „Wir werden gemeinsam mit den Teilnehmenden erkunden, wie die Vereinbarkeit sowohl in der Berufswelt wie auch im Privaten noch besser verankert und gefördert werden kann.“ Dafür haben die beiden eine Mischung aus Vortrag und interaktiven Übungselementen vorbereitet. Die Veranstaltung beginnt um 19 Uhr und dauert rund zwei Stunden. Die Gäste sind herzlich aufgefordert, sich am Workshop-Geschehen zu beteiligen. Die Teilnahme ist kostenfrei – wie immer bei der Reihe „Fit fürs Leben“. Allerdings ist wegen der begrenzten Teilnehmerzahl eine Anmeldung per E-Mail unter der Adresse info@osterberginstitut.de unbedingt erforderlich.

Wer das Thema vertiefen möchte, hat dazu zum Beispiel in dem Seminar „Balance als Wettbewerbsfaktor: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Personalentwicklung“ vom 12. bis 13. September im Osterberg-Institut Gelegenheit.

Literatur-Tipps

> Die Hälfte der Familie für die Männer, die Hälfte der Berufswelt für die Frauen! Von Claudia Luz (2007)

> Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Hrsg. von A. Dilger, I. Gerlach, H. Schneider (2007)

> Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010)

Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung, die Bildungs- und Entwicklungsarbeit im In- und Ausland betreibt. Das Institut bietet Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Die Seminare und Weiterbildungen zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum.

Nähere Infos gibt es unter Tel. 0 45 23/ 99 29-0 sowie im Internet unter www.osterberginstitut.de.