

# Familienfreundlichkeit muss nicht teuer sein

**Ratgeber** Die Zahl erwerbstätiger Mütter und Väter steigt. Firmen, die zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen, fördern auch den unternehmerischen Erfolg.

VON DANIEL HUBER



DANIEL HUBER, lic. phil. Ethnologe, ist Mitglied der Geschäftsleitung der Fachstelle UND sowie Leiter des Bereichs Unternehmen/Verwaltungen/Non-Profit-Organisationen. Er ist Vater eines 14-jährigen Sohnes und arbeitet im Teilzeitpensum (60%).

## FAMILIENFREUNDLICHE INITIATIVEN

von betrieblicher Seite haben in der Schweiz noch keine lange Tradition. Viele Betriebe gehen davon aus, dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ein privates Problem ist und die Leistungen der öffentlichen Hand den Familien weit genug entgegenkommen.

Fortschrittliche Errungenschaften werden nicht in ein Gesamtkonzept eingebettet, und die strategische Bedeutung einer familienorientierten Personalpolitik wird kaum erkannt. Doch die allmähliche Veränderung der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung stellt neue Anforderungen an betriebliche Rahmen- und Kulturbedingungen. Immer mehr Frauen bleiben als Mütter erwerbstätig (im Jahr 2000 waren 63% der Frauen, die mindestens ein Kind unter sieben Jahren hatten, erwerbstätig) und auch Väter wünschen immer öfter, sich über den Feierabend und das Wochenende hinaus am Familienalltag zu beteiligen.

## DESWEGEN SIND IMMER MEHR

Unternehmen bereit, Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu suchen. Dies erfordert unter anderem die Einsicht, dass ein Arbeitsumfeld, das den Bedürfnissen der Mitarbeitenden mit Familienpflichten entgegenkommt, einen wichtigen Beitrag zu anderen unternehmerischen Zielsetzungen leistet. Zum Beispiel:

- Arbeitnehmer, die während der Erwerbsarbeitszeit nicht von familiären Verpflichtungen belastet werden, sind zufriedener und konzentrierter. Sie können qualitativ bessere Arbeit leisten.
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen verstärken bei den Mitarbeitenden die Neigung zu längerer Betriebszugehörigkeit. Sie scheiden wegen der Familienphase nicht für längere Zeit oder ganz aus.
- Die Verfügbarkeit von gut eingearbeiteten Arbeitnehmern, die mit den betrieblichen Abläufen vertraut sind, bleibt gewährleistet.
- Nebst Fachkompetenz bringen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Familienpflichten Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Planungsfähigkeit, Belastbarkeit und Einfühlungsvermögen mit.
- Ein familienfreundliches Betriebsklima veranlasst die Mitarbeitenden, ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit positiv darzustellen. Eine solche gute Öffentlichkeitsarbeit wirkt sich wiederum positiv auf die Nachfrage von Produkten, Dienstleistungen und auf die Chancen der Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender aus.

## AUS PERSONALPOLITISCHER PERSPEKTIVE

bieten sich für eine innovative Organisation viele familienfreundliche Massnahmen an. Als Beispiel sei hier ein KMU (etwa 200 Mitarbeitende) in der Versicherungsbranche erwähnt. Alle Mitarbeitenden sind einem Gesamtarbeitsvertrag mit sehr fortschrittlichen Sozialleistungen unterstellt. Beispielsweise eine vorteilhafte Pensionskassenlösung auch für Teilzeitangestellte, grosszügige Kinderzulagen, die über



Foto: Simone Gloor

dem gesetzlichen Minimum liegen und vor allem auch Alleinerziehende begünstigen. Dann 16 Wochen Mutterschaftsurlaub und fünf Wochen Ferien, die individuell bestimmbar sind, unbezahlter Urlaub auf Wunsch und eine Jahresarbeitszeit, die vielen Mitarbeitenden eine hohe Zeitautonomie bietet. Die Personalstruktur zeigt dementsprechend ein sehr fortschrittliches Bild: 46 Prozent Frauen auf mittlerer und 40 Prozent Frauen auf oberer Kaderstufe. Zudem gibt es auch im mittleren und oberen Management Teilzeitstellen – für Frauen und Männer.

**DA SICH DIE SITUATION** in jedem Betrieb anders präsentiert, sind zugeschnittene Massnahmen erforderlich. Eine Betriebsanalyse hilft, adäquate Schritte einzuleiten. Aus Sicht der Fachstelle UND sollte die Analyse von externer Seite erfolgen und folgende Aspekte umfassen:

- Arbeitszeit (Lage, Dauer und Autonomie)
- Lohnpolitik (System, Transparenz)
- Unternehmensstruktur und -kultur
- Arbeitsgestaltung, -tätigkeiten sowie -inhalte
- Personalgewinnung und Stellenbesetzung
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- (Kinder-)Betreuungsmöglichkeiten
- Unternehmenskennzahlen (Personalstruktur, -beschaffung, -erhaltung) und Unternehmensdokumente

So lässt sich erkennen, welche Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits bestehen. Schwachstellen, Problemfelder und blinde Flecken können sichtbar gemacht und Lösungen für die unternehmensspezifische Situation gefunden werden.

**DIE FACHSTELLE «UND»** MACHTE in oben erwähntem KMU eine Betriebsanalyse. Davon ausgehend wurden kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen ausgearbeitet:

- Hilfestellungen bei der Kinderbetreuung in Form von aktiver Vermittlung von externen Angeboten und das Einrichten eines Mittagstischs für Kinder und Partner in der betriebseigenen Cafeteria
- bei der Pensionskasse das Konkubinats berücksichtigen
- vermehrt noch Massnahmen für Wiedereinsteiger ergreifen

■ Gespräche mit angehenden Vätern führen, und grundsätzlich die Männer noch stärker in die ganze Thematik Beruf und Familie integrieren

■ eine Überarbeitung des Lohnkonzeptes in Angriff nehmen (eine geschlechtergerechte Arbeitsplatzbewertung durchführen).

**DIE ERFAHRUNG ZEIGT**, dass kleine oder mittlere Betriebe oft nicht die gleiche Vielfalt und Komplexität an Instrumenten benötigen wie grosse Betriebe. Die Lösungsansätze für eine familienfreundliche Personalpolitik sollten geschlechter-, bereichs- und hierarchie-spezifische sowie übergreifende Massnahmen enthalten. Generelle Regelungen (etwa die Möglichkeit auf unbezahlten

findet. Die interne Kommunikation hat deshalb zuerst die Aufgabe, Klarheit über die Ziele und Inhalte zu schaffen. Den Führungskräften, aber auch den einzelnen Mitarbeitenden sollte bewusst werden, welche Ziele langfristig verfolgt werden und welchen Beitrag von ihnen selbst erwartet wird. Schliesslich sind alle, auch die Führungskräfte, in der einen oder anderen Form mit der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben (oder anderen Verpflichtungen) konfrontiert.

Es gilt, eine familienfreundliche Personalpolitik in die unternehmerische Gesamtstrategie zu integrieren und die Verantwortung dafür auf allen Ebenen zu institutionalisieren. Bei der Umsetzung müssen die Verantwortlichen

## «FÜR EINE FAMILIENFREUNDLICHE PERSONALPOLITIK BRAUCHT ES VOR ALLEM GUTEN WILLEN»

Daniel Huber

Urlaub) helfen mit, Reibungspunkte zu Fragen der Vereinbarkeit zu vermindern und sachbezogene Argumente in den Vordergrund zu rücken.

Das Wissen um spezifische Bedürfnisse von Frauen und Männern mit Familienverpflichtungen und die Aufschlüsselung der Unternehmenskennzahlen nach geschlechtsspezifischen Aspekten sind für das Management zentral.

Eine familienfreundliche Personalpolitik nützt weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitenden, wenn sie nur bei wenigen Führungskräften – etwa den Personalverantwortlichen – bekannt ist oder in der existierenden Unternehmenskultur bzw. bei den Führungskräften keinen aktiven Rückhalt

bezüglich Fachwissen zur Thematik geschult und die getroffenen Massnahmen systematisch überprüft werden.

Für die Implementierung von Massnahmen stehen heute viele geeignete Instrumente, Checklisten und Materialien zur Verfügung. Eine gute Strategie ist oftmals, diejenigen Massnahmen zuerst anzugehen, die schnell und mit geringen Kosten realisiert werden können. Ergebnisse liegen schnell vor und helfen mit, Widerstände und Misstrauen abzubauen. Nicht alle Massnahmen, mit denen ein Betrieb die Vereinbarkeit fördert, sind mit Kosten verbunden. Für eine familienfreundliche Personalpolitik braucht es vor allem guten Willen und Mut zur Veränderung. ■

## DIE FACHSTELLE «UND»

UND ist die Fach- und Beratungsstelle für die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit mit Kontaktstellen in Luzern, Bern, Basel und Zürich. Die Stelle berät und unterstützt Privatpersonen und Organisationen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Schlüsselkompetenzen und Personalselektion, Sozialversicherungen und Kinderbetreuung. Daneben führt UND Bildungsangebote und praxisorientierte Projekte durch und bietet Betriebsanalysen an, die Firmen und Verwaltungen helfen sollen, ihren

Status quo in Sachen Familienfreundlichkeit und Gleichstellung zu erheben. Die Fachstelle UND wird vom gleichnamigen Verein mit Sitz in Luzern getragen und primär mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz und dem Verkauf von Dienstleistungen finanziert. Erstberatungen sind kostenlos.

**Nähere Auskunft und Unterlagen:**  
 Fachstelle UND  
 Postfach 9422, 8036 Zürich  
 T: 01 462 71 23  
 info@und-online.ch, www.und-online.ch