



Vereinbarkeit in allen Lebensphasen

Wie Sie Ihre Beschäftigten mit familienfreundlichen Maßnahmen durch alle Phasen des Arbeits- und Familienlebens begleiten

Mit vielen
praktischen
Tipps!

Eine Initiative von:



Bayerische
Staatsregierung



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



Die bayerische
Wirtschaft



BAYERISCHER
HANDWERKSTAG

Inhalt

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Strategie zur Umsetzung der Familienfreundlichkeit	3
Familienfreundlichkeit in allen Lebensphasen	4
Die Phase ohne Betreuungsverpflichtung	5
Die Phase mit Betreuungsverpflichtung: Kinderbetreuung und Pflege	6
Die Phase nach der Betreuungsverpflichtung	9
Lebensphasenorientierte Unternehmenskultur und Führung	10
Kommunikation einer lebensphasenorientierten Personalpolitik	12
Beispiel der guten Praxis	14
Weiterführende Informationen	15
Die Servicestelle	16
Bildnachweise	16
Impressum & Quellenverzeichnis	16

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Strategie zur Umsetzung der Familienfreundlichkeit

Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens oder Betriebes ist nicht nur für Eltern mit kleinen Kindern interessant. Auch Personen ohne Kinder oder andere Betreuungsaufgaben und Mitarbeitende mit Pflegeverpflichtungen profitieren von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Privatleben. Insbesondere flexible Arbeitsbedingungen, wie die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten oder Arbeitszeiten selbst einzuteilen, sind für viele Arbeitnehmenden zu einem Trendthema geworden.¹ Der kürzlich veröffentlichte „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bestätigt dies: Die große Mehrheit der Beschäftigten misst der Familienfreundlichkeit einen hohen Stellenwert zu – und zwar auch dann, wenn die Beschäftigten keine eigenen Betreuungsverpflichtung haben. Gerade jüngeren Beschäftigten scheint es bei der Wahl des Arbeitgebenden besonders wichtig zu sein, dass das betriebliche Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen auch auf mittel- bis langfristige Sicht zur Lebensplanung passt.²

Abb. 1 Familienfreundliche Maßnahmen sind dem Großteil der Beschäftigten wichtig.

Anteil der Beschäftigten, denen familienfreundliche Maßnahmen (eher) wichtig sind, in Prozent



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, S.11



Eine lebensphasenorientierte und familienfreundliche Unternehmenskultur, die nach innen und nach außen glaubwürdig umgesetzt und kommuniziert wird, ist ein entscheidendes Instrument der Personalbindung. So zeigt sich, dass die Wechselbereitschaft, bei den befragten Beschäftigten, die mit der Vereinbarkeit in ihrem Unternehmen zufrieden sind, weniger als halb so hoch ist als bei Beschäftigten, die mit der Vereinbarkeit unzufrieden sind.³

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Auch wenn die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens oder Betriebes für alle Beschäftigten von Bedeutung ist, so unterscheiden sich doch die Bedürfnisse der Beschäftigten entsprechend ihrer individuellen Lebenssituation. Üblicherweise durchlaufen Arbeitnehmende in ihrer beruflichen Laufbahn dabei verschiedene Phasen. Vom Berufseinstieg, über eine Phase, in der viele Beschäftigte Kinder bekommen und großziehen, für manche dem Aufstieg in eine Führungsposition oder die Pflege von (älteren) Angehörigen in der Familie, bis hin zum Austritt aus der Erwerbstätigkeit in die Rente. Diese hier vereinfacht skizzierten Lebensphasen liefern den Arbeitgebenden konkrete Anhaltspunkte, um die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Beschäftigten zu verstehen und diesen mit passgenauen Angeboten und Maßnahmen begegnen zu können. Eine solche lebensphasenorientierte Personalpolitik stellt für viele Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

¹ Hinweis: Voraussetzung für solche Flexibilisierungsmaßnahmen ist die Vereinbarkeit mit der jeweiligen Tätigkeit des Arbeitnehmenden.

² Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, S.11

³ Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, S.14-15



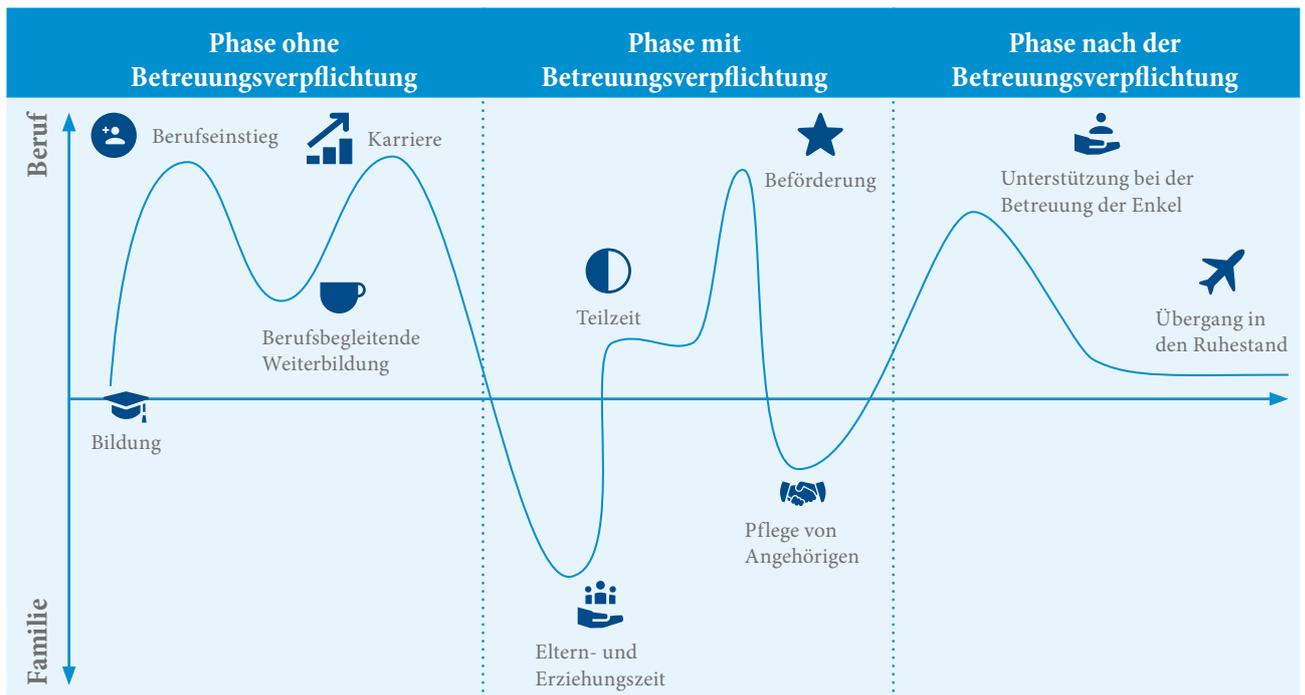
Vorteile einer familienfreundlichen, lebensphasenorientierten Personalpolitik:

- Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten
- Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuation
- Steigerung der Produktivität und Effizienz
- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Qualifikation der Beschäftigten.
- Stärkung der Arbeitgebendenattraktivität und des Unternehmensimages

Familienfreundlichkeit in allen Lebensphasen

Um beispielhaft zu skizzieren, wie Sie als Unternehmen das Lebensphasenmodell nutzen können, um die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten zu verstehen und Ihre familienfreundlichen Maßnahmen entsprechend zu gestalten, werden wir im Folgenden drei vereinfacht dargestellte Lebensphasen genauer betrachten: die Phase ohne Betreuungsverpflichtung, die Phase mit Betreuungsverpflichtung und die Phase nach der Betreuungsverpflichtung. (siehe Abbildung 2)

Abb. 2 Das Lebensphasenmodell



Quelle: Eigene Abbildung

Die Phase ohne Betreuungsverpflichtung

Diese Phase betrifft meist jüngere Personen, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Arbeitnehmende in diesem Lebensabschnitt sind häufig ungebunden oder zwar verheiratet, aber ohne Kinder und haben damit vergleichsweise geringe familiäre Verpflichtungen. Doch wenn Beschäftigte ohne Betreuungsverpflichtung familienfreundliche Vorteile und Angebote bereits schätzen lernen, bevor sie in eine Lebensphase mit Betreuungsverpflichtung eintreten, wird das Vertrauen gestärkt, dass sie dort in allen Lebenslagen gut aufgehoben sind.

Mehr Vertrauen in den Arbeitgebenden durch Flexibilität

Insbesondere junge Beschäftigte und Berufsanfängerinnen und -anfänger, schätzen neben der neuen Verantwortung im Team, Freiheiten und Gestaltungsräume in Bezug auf ihre Arbeitsumgebung und -situation. Wenn Sie Ihren Beschäftigten signalisieren, dass bestehende Flexibilisierungsangebote nicht nur für Betreuungsverpflichtungen, sondern z. B. auch für berufsbegleitende Weiterbildungen genutzt werden können, wird das Vertrauen in das Unternehmen gestärkt, dass sie bei einer größeren Veränderung der Lebensumstände (z. B. Elternschaft) ebenfalls auf den Arbeitgebenden zählen können.

Ebenso ist für junge Arbeitnehmende ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit von besonderer Bedeutung, die sogenannte „**Work-Life-Balance**“. Wenn bereits beim Einstieg in das Arbeitsleben eine Ausgewogenheit zwischen Arbeitszeit und Freizeit besteht, werden diese Beschäftigten tendenziell langfristig im Unternehmen bleiben. Viele Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sowie Menschen ohne familiäre Verpflichtungen suchen zudem nach Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung. Gerade in der beruflichen Orientierungsphase sind dabei Berufs- und Stellenwechsel durchaus üblich. Je mehr Möglichkeiten es daher im eigenen Unternehmen gibt, Fortbildungsprogramme zu besuchen und vielfältige Tätigkeiten zu erlernen, um die Karrierechancen ihrer Beschäftigten zu erhöhen, desto besser.

Konkret können Sie Ihren Beschäftigten Möglichkeiten bieten ihre **Arbeitszeit- und Umgebung** innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst zu gestalten. Ziel ist dabei nicht, dass Ihre Beschäftigten weniger arbeiten, sondern dass neue Freiräume durch eine flexible und bedarfsorientierte Arbeitsgestaltung entstehen. **Zusätzliche Benefits** und Beschäftigtenvorteile unterstreichen die Botschaft, dass auch in der jetzigen Lebensphase die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wertgeschätzt wird.

Geeignete Maßnahmen für Beschäftigte in dieser Lebensphase

- Führen Sie **Gleitzeit-, Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeitregelungen** ein, soweit der Tätigkeitsbereich dies erlaubt. Je nach Tätigkeit kann im Einzelfall auch eine Einigung auf eine komprimierte Arbeitswoche (durch längere Arbeitstage) erfolgen. Besprechen Sie solche Lösungen mit Ihren Führungskräften.
- Bieten Sie bei nicht-ortsgebundenen Tätigkeiten und unter Abstimmung mit ihren Führungskräften (**feste Homeoffice(-tage)**) an.
- Unterstützen Sie im Rahmen der Möglichkeiten die Weiterbildungswünsche Ihrer Beschäftigten – sei dies durch betriebliche **Weiterbildungsprogramme**, die Bezuschussung von externen Fortbildungen oder Studiengängen oder durch die Bereitstellung von Firmenzugängen zu digitalen Lernplattformen.
- Denken Sie gerade für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger zusätzlich über **Jobrotationen** nach. Auch wenn dies sicherlich nicht für jedes Unternehmen oder jeden Tätigkeitsbereich umsetzbar ist, bieten Jobrotationen nicht nur zusätzliche Orientierung für Ihre Beschäftigten. Auch für Sie als Arbeitgeberin und Arbeitgeber erhöht dies die Einsatzmöglichkeiten Ihrer Beschäftigten und erlaubt Ihnen so kurzfristige Ausfälle besser abfedern zu können.
- Prüfen Sie bei längeren Urlaubswünschen Ihrer Beschäftigten gemeinsam die Möglichkeit einer „**Workation**“, für einen festgelegten Zeitraum die Tätigkeit aus dem Ausland fortzuführen und so Arbeit (Work) und Urlaub (Vacation) zu verschmelzen. Voraussetzung dafür ist u.a., dass die rechtlichen Bestimmungen des Ziellandes und die Aufgaben der betreffenden Person dies zulassen.

- Erweitern Sie Ihr Angebot der **betrieblichen Gesundheitsförderung**, z. B. durch gesundheitsbewusste Workshops, Gesundheitschecks oder Yoga-Kurse im Unternehmen.⁴
- Bieten Sie Ihren Beschäftigten darüber hinaus weitere **alltagserleichternde Benefits** wie z. B. einen Wasch- und Bügelservice, die Möglichkeit, Essen aus der Kantine nach Hause mitzunehmen oder Rabatte für lokale Modegeschäfte, Theater- oder Kinobesuche.



Tipp:

Nutzen Sie Ihre Lebensphasenorientierung gezielt zur Gewinnung von neuen und insbesondere auch jungen Beschäftigten – stellen Sie die in Ihrem Unternehmen gebotenen Möglichkeiten bereits im Vorstellungsgespräch dar!

Die Phase mit Betreuungsverpflichtung: Kinderbetreuung und Pflege

Im Laufe des Lebens stehen viele Menschen vor der Aufgabe, die Pflege und Betreuung anderer zu übernehmen – sei es als Eltern oder durch die Unterstützung pflegebedürftiger Familienmitglieder. Um in dieser „Phase mit Betreuungsverpflichtung“ neben den beruflichen auch den zusätzlichen familiären Anforderungen gerecht werden zu können, ist es für Arbeitnehmende zentral, dass Angebote geschaffen werden, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern.

Entlastung Ihrer Beschäftigten durch umfangreiche Flexibilitäts- und Betreuungsangebote

Sowohl die Betreuung von Kindern als auch die Pflege von Angehörigen stellen meist hohe zeitliche Anforderungen an Betroffene, die sich nicht immer leicht mit den beruflichen Verpflichtungen vereinbaren lassen. Eine flexible Arbeitsgestaltung kann die Belastung von Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben deutlich reduzieren. Hilfreich dafür sind beispielsweise Gleitzeit- und Teilzeitvereinbarungen, Vertrauensarbeitszeitregelungen ohne strikte Kernarbeitszeiten oder (individuelle) Home-Office-Vereinbarungen.



Wie können flexible Arbeitszeitmodelle im Unternehmensalltag integriert werden?

Um trotz einer flexiblen Arbeitszeit die Arbeitsabläufe in einem Unternehmen oder Betrieb nicht zu stören, ist es hilfreich, sich über praktische Strategien zur Umsetzung dieser Modelle Gedanken zu machen:

- Beraumen Sie Meetings vorzugsweise am Vormittag an.
- Gehen Sie bei der Schicht- und Urlaubsplanung nach Möglichkeit auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ein und berücksichtigen Sie Urlaubswünsche von Eltern während der Schulferien prioritär.
- Treffen Sie ausreichende Vertretungsregelungen zur Abfederung von kurzfristigen Ausfällen.
- Führen Sie Jobsharing- und Jobrotationsmodelle ein, um auch kontinuierliche Aufgaben von Teilzeitkräften abzudecken.

⁴ Für den Aufbau einer betrieblichen Gesundheitsförderung können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von der BGF-Koordinierungsstelle, einem Gemeinschaftsangebot der gesetzlichen Krankenkassen, u.a. eine kostenlose Erstberatung in Anspruch nehmen. Zusätzlich kann die Bereitstellung von Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung steuerlich geltend gemacht werden. Mehr Informationen dazu finden Sie unter: <https://www.bgf-koordinierungsstelle.de/>

**Benefits:**

Die Bereitstellung von haushaltsnahen Dienstleistungen – darunter beispielsweise der Windel- und Bügelservice oder das Kantinenessen für zu Hause – können den Alltag von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben signifikant erleichtern und die zeitliche Beanspruchung deutlich verringern.

Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsangeboten

Um trotz der Betreuungsverpflichtung dem eigenen Beruf nachzugehen, sind die meisten Beschäftigten in dieser Phase auf Betreuungsangebote und -einrichtungen wie Kindergärten, Schulen oder Pflegedienste angewiesen. Doch die Suche nach Betreuungsplätzen ist nicht immer einfach und kurzfristige Ausfälle solcher Angebote z. B. auf Grund von Krankheitswellen oder Personalmangel nicht selten. Denken Sie daher darüber nach, Ihre Beschäftigten mit konkreten Betreuungsangeboten zu unterstützen. Dabei ist zwischen Angeboten der Regel-, Notfall- und Ferienbetreuung zu unterscheiden.

Um als Unternehmen oder Betrieb **zuverlässige Betreuungsmöglichkeiten** bereitzustellen, eignen sich beispielsweise:

- betriebseigene Kindertagesstätten,
- Kooperationen mit Tageseltern,
- der Ankauf von Belegplätzen,
- die Einrichtung von Eltern-Kind-Büros
- oder die Beauftragung von professionellen Serviceagenturen für die Feriengestaltung.

Mehr dazu lesen Sie auch in unserem Kurzleitfaden [Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung](#).

Ein guter Anfang besteht zudem darin, Ihre Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Familienmitgliedern mit nützlichen Informationen über verfügbare Betreuungs-, Freizeit- und Kulturangebote in der Umgebung zu versorgen oder Dienste zur Vermittlung von Betreuungs- und Pflegepersonal bereitzustellen. Diese „Hilfe zur Selbsthilfe“ könnten Sie beispielsweise über Ihr Intranet, Newsletter oder das Schwarze Brett verbreiten und im persönlichen Gespräch dazu anregen, die Angebote wahrzunehmen. Mit dem Angebot eines **Kinderbetreuungskostenzuschusses** ermöglichen Sie den Eltern eine maximale Autonomie bei der Auswahl der Betreuungslösung. Dieses Instrument ist steuer- und sozialabgabenfrei für nicht schulpflichtige Kinder und stellt einen Vorteil für beide Seiten dar.

Viele ältere Beschäftigte sind unverzichtbar bei der Betreuung ihrer Enkelkinder. Behalten Sie daher diese Gruppe im Blick und fragen Sie, welche Flexibilisierungsmaßnahmen dabei helfen können.

Unterstützung für Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben

- Stellen Sie allen Mitarbeitenden wichtige Informationen bereit, einschließlich Links zu Informationsportalen und Broschüren.
- Vermitteln Sie bei Bedarf an externe Beratungs- und Anlaufstellen.
- Führen Sie interne Ansprechpersonen wie zum Beispiel Pflegelotsinnen und -lotsen ein, die als Kontaktpersonen für Fragen und Anliegen rund um die Pflege dienen.
- Organisieren Sie Vorträge oder Seminare zu relevanten Themen, um das Bewusstsein und das Verständnis für die Pflege und Betreuung zu erhöhen.
- Fördern Sie die Bildung von Netzwerken sowohl innerhalb des Unternehmens (z. B. durch regelmäßige Treffen oder Stammtische) als auch darüber hinaus durch den Austausch mit anderen Arbeitgebenden.



Tipp:

Ermitteln Sie konkrete Bedarfe, Lebenssituationen und Erwartungen der Beschäftigten mit Betreuungsverpflichtungen in Beschäftigtenbefragungen oder in Personalgesprächen. Wie Sie eine Beschäftigtenbefragung durchführen und welche Fragen zur Familienfreundlichkeit Sie in einem Personalgespräch stellen können, lesen Sie in unserem Kurzleitfaden **„Work-Life-Balance“ im Mitarbeitergespräch verankern!**

Schneller Wiedereinstieg für Mütter und Väter nach der Elternzeit

Die Elternzeit und der anschließende berufliche Wiedereinstieg stellt für viele Eltern eine Zeit mit ganz eigenen Bedürfnissen dar, durch die Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effektiv begleiten können. Stellen Sie den Beschäftigten schon vor Beginn ihrer beruflichen Auszeit **Informations- und Beratungsmöglichkeiten** zur Gestaltung ihrer Elternzeit und zum Wiedereinstieg zur Verfügung, beispielsweise durch kostenlose Broschüren und Portale öffentlicher Behörden und Institutionen oder externe Kontaktstellen. Halten Sie darüber hinaus den Dialog mit den Eltern aufrecht und entwickeln Sie ein effektives **Elternzeitmanagement**, z. B. durch **begrenzte Teilzeitmöglichkeiten** und einen phasenweisen Wiedereinstieg. Mehr dazu lesen Sie auch in unserem Kurzleitfaden **Früher beruflicher Wiedereinstieg**.



Die Phase nach der Betreuungsverpflichtung

Wenn die eigenen Kinder das Elternhaus verlassen, wenn pflegebedürftige Angehörige versterben oder wenn diese z. B. in eine feste Einrichtung verlegt werden, reduziert dies die zeitliche Verpflichtung der Betroffenen meist deutlich und neue Freiräume entstehen. Wir sprechen von der Phase "nach der Betreuungsverpflichtung".

Diese Phase betrifft eine heterogene Zielgruppe mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Manche Beschäftigte kehren nach vielen Jahren beruflicher Auszeit erstmals zurück ins Arbeitsleben. Andere Beschäftigte, bei denen z. B. der Betreuungsumfang für ihre Kinder geringer wird, können ihre Arbeitszeit wieder aufstocken und suchen eine neue berufliche Herausforderung und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Auch in diesem Kontext ist es wichtig, konkrete **Wiedereinstiegsprogramme** einzuführen, um Ihre Mitarbeitenden erfolgreich in Ihr Unternehmen wiederenzugliedern. Diese Programme können beispielsweise Schulungen, Mentoring oder persönliches Coaching enthalten, um die Lernkurve zu verkürzen und das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihren Fähigkeiten zu stärken. **Beginnen Sie in jedem Fall mit einem persönlichen Gespräch**, um den Wiedereinstieg auf die konkreten Bedürfnisse und beruflichen Ziele des jeweiligen Beschäftigten anzupassen.

Häufig werden beim Wiedereinstieg nach der Betreuungs- oder Pflegezeit weiterhin **Teilzeit- oder Homeoffice-Angebote** nachgefragt. Auch wenn Personen in dieser Zielgruppe nicht mehr akut in einer festen Betreuungssituation sind, so haben sie meist langjährige, gefestigte Lebensgewohnheiten, die sie nur ungern aufgeben. Viele möchten weiterhin vermehrt Zeit mit dem Partner, den Kindern oder den Enkelkindern verbringen. Flexibilisierungsmaßnahmen sind ein wichtiger Baustein, um diese Personen nicht auf dem Arbeitsmarkt zu verlieren.



Tipp:

Halten Sie regelmäßigen Kontakt zu Ihren Mitarbeitenden, die sich familienbedingt oder anderweitig in Auszeit befinden und informieren Sie frühzeitig zu konkreten Wiedereinstiegsangeboten.



Lebensphasenorientierte Unternehmenskultur und Führung

Eine hohe Familienfreundlichkeit im Unternehmen trägt erheblich zur Steigerung der Zufriedenheit und Motivation Ihrer Beschäftigten bei. Wenn Ihre Angestellten wissen, dass ihre Bedürfnisse und Verpflichtungen außerhalb des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden, sind sie tendenziell engagierter und dem Unternehmen gegenüber länger loyal. Eine familienfreundliche Kultur und Führung innerhalb eines Betriebs, die wirklich gelebt wird, kann daher ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Lebensphasenorientierte Unternehmenskultur

In Zusammenhang mit der lebensphasenorientierten Personalpolitik wird eine Unternehmenskultur benötigt, die den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Belegschaft Interesse und **Wertschätzung** entgegenbringt. Dahinter steht das Leitbild, dass der Mensch nicht nur ein Funktionsträger im Unternehmen ist, sondern **in seiner Ganzheit betrachtet** wird – mit seinen Erfahrungen, Emotionen und Bedürfnissen im Beruf sowie im Privat- und Familienleben.⁵

Bei der Integration der Lebensphasenorientierung in die Unternehmenskultur ist es sinnvoll, einen individuellen Plan mit Maßnahmen zu erarbeiten, die für Ihr Unternehmen oder Ihren Betrieb umsetzbar sind.

- Analysieren Sie den **Status quo**, wie familienfreundlich Ihr Unternehmen und Betrieb bezogen auf die einzelnen Lebensphasen bereits ist. Wie nehmen die Beschäftigten die Unternehmenskultur beim Management und den Führungskräften wahr? Hier kann beispielsweise eine **Mitarbeitendenbefragung** hinsichtlich ihrer Wünsche und Wahrnehmung Klarheit verschaffen. Platzieren Sie das Thema Unternehmenskultur und Vereinbarkeit zudem regelmäßig in **Gesprächen mit Ihren Mitarbeitenden**. Erste Hinweise bietet Ihnen daneben auch der **Online-Quick-Check** des Familienpakt Bayern.
- Prüfen Sie anschließend entlang der hier vorgestellten Lebensphasen, welche Maßnahmen Sie zusätzlich einführen oder besser kommunizieren wollen.
- Signalisieren Sie, dass **außerberufliche Belange** akzeptiert werden. Stellen Sie Ihren Beschäftigten **qualifizierte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung**, die Hilfestellungen in schwierigen Lebenssituationen wie Langzeiterkrankung, Scheidung, Verschuldung, etc. leisten oder an externe Anlaufstellen vermitteln können.
- Fördern Sie das Vertrauen im Unternehmen, indem Sie eine „**Politik der offenen Türe**“ der Geschäftsleitung und Führungskräfte unterstützen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, mit allen Ideen, Fragen oder Herausforderungen zur Vereinbarkeit auf ihre Vorgesetzten zuzugehen.
- Setzen Sie auf die **Eigenverantwortung** der Beschäftigten. Bieten Sie Ihren Beschäftigten kein „Rundum-sorglos-Paket“, sondern fördern Sie die „Hilfe zur Selbsthilfe“, z. B. durch Bereitstellung aller wichtigen Broschüren zu Mutterschutz und Elterngeld im firmeneigenen Intranet. Unterstützen Sie Mitarbeitendeninitiativen, z. B. die Betreuung schulpflichtiger Kinder am Buß- und Betttag durch Beschäftigte. Hilfreich sind hier bezahlte Freistellungen sowie Sachspenden wie etwa Bastelmaterial, Snacks und Getränke.
- **Regen** Sie den **Austausch von Betroffenen** untereinander und betriebsübergreifend an. So können Sie innerbetrieblich einen Elternstammtisch, ein Väternetzwerk oder einen Pflorgetreff ins Leben rufen und dafür Räume und Arbeitszeit zur Verfügung stellen.
- **Platzieren** Sie die **Werte einer lebensphasenorientierten Personalpolitik** in Ihrem **Leitbild**, Ihrer **Unternehmensmission**. Sprechen Sie dabei explizit die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in allen Lebensphasen Ihrer Beschäftigten an, benennen Sie z. B. konkret, dass Sie die Inanspruchnahme der Vätermonate bei Ihren männlichen Beschäftigten unterstützen, oder eine kurzfristige Freistellung bei akuter Pflegeverpflichtung möglich ist.

⁵ Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, Rheinland-Pfalz, Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, März 2011

Eine familienfreundliche, lebensphasenorientierte Unternehmenskultur muss authentisch gelebt werden. Alle vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen sollten mit der Absicht angeboten werden, dass sie auch tatsächlich genutzt werden. Dazu gehört auch, die Beschäftigten zur Nutzung zu ermutigen und zu signalisieren, dass dies ausdrücklich erwünscht ist.

Am wirkungsvollsten und nachhaltigsten sind Maßnahmen, die aus der Eigeninitiative der Beschäftigten entstehen und die durch die lebensphasenorientierte Unternehmenskultur gefördert werden. Hier kommt gerade den Führungskräften eine wichtige Rolle zu.



Tipp:

Bedenken Sie: Nicht alle Veränderungen müssen sofort geschehen und es ist auch nichts in Stein gemeißelt. Schaffen Sie für sich selbst Freiräume und Entlastung, indem Sie Maßnahmen nach und nach einführen und Vereinbarungen zunächst für eine gewisse Zeit treffen – das gibt Ihnen die Chance, die Umsetzbarkeit und die Wirksamkeit der Maßnahme zu überprüfen und sie bei Bedarf anzupassen.

Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte spielen bei der Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eine wichtige Rolle. Sie kennen die Mitarbeitenden und können erste Ansprechpersonen sein, um mit ihnen nach bestmöglichen Lösungen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen zu suchen. Gleichzeitig kommt den Führungskräften eine **Vorbildfunktion** zu. Insbesondere Führungskräfte, die Vereinbarkeitsangebote selbst nutzen, indem sie Elternzeit nehmen, für einen bestimmten Zeitraum ihre Arbeitszeit reduzieren oder auch mal früher gehen, um die Kinder von der Kita abzuholen, sind für die Verankerung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur von großer Bedeutung.

Mit den nachstehenden Maßnahmen unterstützen Sie Ihre Führungskräfte in der Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik:

- **Ermutigen** Sie Führungskräfte, selbst Vorbilder zu sein. Zeigen Sie, dass eine gelebte Vereinbarkeit nur möglich ist, wenn auch die Führungskraft ihre persönlichen Belange offen thematisiert und ihnen gerecht wird. Bieten Sie Ihren Führungskräften vollzeitnahe Teilzeitmodelle, Topsharing-Modelle (Führungstandems) und großzügige Homeoffice-Regelungen an.
- Bieten Sie **Schulungen für Führungskräfte** zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ an oder nutzen Sie Führungskräfte-Seminare oder Führungsnachwuchskreise, um für die Notwendigkeit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu **sensibilisieren**.
- **Informieren** Sie die Führungskräfte umfassend und regelmäßig über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung sowie einer Flexibilisierung des Arbeitsortes. Achten Sie darauf, dass Führungskräfte möglichst flexibel, aber gestützt durch Strukturen, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse reagieren können, denn die Bereitschaft zu unterstützen wächst, je geringer der Aufwand dafür ist.
- **Bestärken** Sie Führungskräfte, ihren Beschäftigten Freiräume zu gewähren, denn dies geht nicht zwingend mit einer verringerten Leistungsorientierung einher, sondern kann zu einer Entfaltung von Potenzialen und vor allem einer besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen beitragen.

Für manche Führungskräfte wird das neu sein und eine Herausforderung darstellen. Kommunizieren Sie deshalb, dass die Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eine Langzeitaufgabe ist, die nicht von einem Moment auf den anderen perfekt umgesetzt werden muss. Offenheit und Gesprächsbereitschaft gegenüber Ihren Führungskräften sind hier eine wertvolle Hilfe.



Tipp:

Um Transparenz gegenüber Beschäftigten und Führungskräften zu schaffen, empfehlen wir Ihnen, gemeinsam in Ihrem Führungskräftekreis auf Ihren Betrieb und Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Führungsleitlinien zu erarbeiten und diese im Unternehmen zu kommunizieren.

Erfahren Sie mehr über eine familienfreundliche Kultur und Haltung in unserem Kurzleitfaden [„Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung“](#)

Kommunikation einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Damit die Lebensphasenorientierung sowohl durch die entsprechenden Maßnahmen als auch die passende Kultur und Führung tatsächlich umgesetzt und gelebt wird, gilt es die gesamte Thematik **umfänglich nach innen und außen zu kommunizieren**.

Alle Menschen, die mit dem Unternehmen oder Betrieb in Kontakt kommen, sollten wissen, dass dieser auf eine lebensphasenorientierte Personalpolitik Wert legt und diese fördert. Dazu gehören neben bestehenden Beschäftigten auch (potenzielle) Bewerberinnen und Bewerber, Geschäftspartner, Kunden sowie die breite Öffentlichkeit.

Um Informationen intern passgenau zu platzieren, haben Unternehmen und Betriebe vielfältige Kanäle zur Verfügung. Neben den „Klassikern“ wie der Betriebszeitschrift, dem Newsletter, regelmäßigen Teamsitzungen und dem Intranet bzw. dem „Schwarzen Brett“, können auch Betriebsversammlungen, Mitarbeitendengespräche oder Fortbildungen genutzt werden, um die Beschäftigten über familienfreundliche Angebote zu informieren.

Ebenso kann Ihr Engagement für Lebensphasenorientierte Personalpolitik **in der Öffentlichkeit** breit gestreut werden, z. B. durch externe Vorträge zur betrieblichen Familienfreundlichkeit, entsprechende Artikel in der regionalen Presse oder in Social Media (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok ...) sowie durch die Präsentation auf Karriere- und Ausbildungsmessen und in Stellenanzeigen.

Wichtig ist bei der Nutzung der Kommunikationskanäle – intern wie extern –, dass diese ebenfalls lebensphasenbezogen eingesetzt werden. Sprechen Sie daher Ihre diversen Beschäftigtengruppen zielgerecht mit einer eigenen Botschaft an und behalten Sie dabei die verschiedenen Generationen und Lebensphasen und den teilweise unterschiedlichen Umgang mit Medien im Blick. Wo manche Beschäftigte noch empfänglich für Flyer oder Plakate sind, kann für Azubis eine Azubi-WhatsApp-Gruppe das Mittel der Wahl sein.

Zudem sollte die **Kommunikation nach außen das Spiegelbild der inneren Kommunikation** sein. Das Motto: „Tue Gutes und sprich darüber“ gilt auch, wenn es darum geht, die Vorzüge der familienfreundlichen, lebensphasenorientierten Ausrichtung des Unternehmens und Betriebes offensiv zu bewerben.

Mit nachstehenden Gestaltungstipps können Sie die Kommunikation Ihrer lebensphasenorientierten Personalpolitik nach innen und außen verbessern:

- Verbreiten Sie etwa in einer eigenen Rubrik „Beruf und Familie“ auf Ihrer Website aktiv positive Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: z. B. den erfolgreichen frühen Wiedereinstieg nach der Elternzeit oder das erfolgreiche Führungsteam, bestehend aus zwei Vätern.
- Weisen Sie im Bewerbungsgespräch auf die gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf im Unternehmen oder Betrieb hin. Stellen Sie mögliche Flyer oder Broschüren zu diesem Thema in einer Begrüßungsmappe zusammen.
- Nutzen Sie öffentlich wirksame Maßnahmen wie Beiträge in Fachzeitschriften oder sozialen Medien sowie Kurzvorträge auf Jobmessen zum Thema Vereinbarkeit.
- Stellen Sie Ihre Familienfreundlichkeit prominent dar, indem Sie vorhandene Siegel und Auszeichnungen dazu sichtbar machen. Auch die [Mitgliedschaft im Familienpakt](#) ist ein gutes Aushängeschild: Platzieren Sie Ihre Urkunde an einem prominenten Platz in Ihrem Eingangsbereich oder werben Sie damit in Ihren Stellenanzeigen.

Lesen Sie mehr dazu in unserem Kurzleitfaden [„Familienfreundlichkeit erfolgreich kommunizieren“](#)

Abschließend sei gesagt: Ein „Zuviel“ an Kommunikation kann es beim Thema Vereinbarkeit nicht geben. Auch wenn Sie vielleicht denken, es wurde alles schon oft genug kommuniziert, gibt es immer Menschen, für die eine diesbezügliche Botschaft neu und sehr wertvoll ist.



Tipp:

Machen Sie Ihre Beschäftigten zu Botschafterinnen und Botschaftern Ihres Unternehmens, denn Menschen folgen Menschen. Eine Empfehlung durch Dritte ist für den Bewerbungsprozess am effektivsten. Empfehlungen von Arbeitnehmenden vermitteln mehr Informationen als eine Stellenanzeige.



Beispiel der guten Praxis



„Familienfreundlichkeit ist von Beginn an in unserer Firmenphilosophie verankert, verbringen wir doch als Team mehr Zeit miteinander als mit den eigenen Familienangehörigen. Dabei entstehen Gemeinsamkeiten, Freundschaften, Teamgeist – das Wir-Gefühl steigt. Geht es den Mitarbeitenden gut und bekommen diese in jeder Lebensphase die Stabilität, die Unterstützung und zugleich den Freiraum, den sie benötigen, kann unser Team mit Freude ihren sinnstiftenden Beitrag leisten.“

Julia Klotz,
Marketing-Managerin & Teamleitung

Das Bauunternehmen bendl | Dipl.-Ing. H. Bendl GmbH & Co. KG

Beispiel Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg. Unter diesem Credo ist das Bauunternehmen bendl bereits seit 1945 führender Partner für die Planung und Realisierung von individuellen, maßgeschneiderten Bauvorhaben. Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz im gegenseitigen Umgang gelten für die Geschäftsführung, Belegschaft, Partner und für die Lieferanten innerhalb des Familienunternehmens gleichermaßen. Die Firma bendl trägt Sorge dafür, dass ihre Mitarbeitenden unter besten Bedingungen arbeiten können und das in jeder Lebenssituation und jedem Alter. Das Unternehmen bietet deshalb individuelle Lösungen für Mitarbeitende, die auf der Baustelle tätig sind, wie auch für Büromitarbeitende, Azubis, Alleinstehende und Mitarbeitende mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.

Für die Phase vor der Betreuungsverpflichtung gewinnt das Unternehmen junge Menschen u.a. mit einer umfangreichen Einarbeitung und kontinuierlichen Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen und stellt zudem die nötige Infrastruktur für mobiles Arbeiten bereit. Daneben genießen die Mitarbeitenden Benefits wie Rabatte und Events, ein betriebliches Gesundheitsmanagement und vergünstigte Vorsorgepakete. Für die Phase während der Betreuungsverpflichtung unterstützt das Bauunternehmen seine Beschäftigten durch die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitanpassungen (z. B. bei unvorhergesehenen Betreuungsausfällen), einem Kinderferienprogramm sowie Gehaltsvorschüssen und Darlehen, um finanzielle Engpässe zu überbrücken. Wenn in der Phase nach der Betreuungsverpflichtung die Arbeit wieder vermehrt aufgenommen werden kann, bietet die Firma bendl einen internen Jobmarkt, der für einen Tapetenwechsel sorgen kann. Ebenso werden Benefits im Gesundheitsbereich angeboten. Zudem pflegt der Betrieb flache Hierarchien sowie einen offenen, wertschätzenden und vertrauensvollen Austausch mit seinen Mitarbeitenden und arbeitet intensiv mit dem Betriebsrat zusammen, um die bestehenden Benefits kontinuierlich und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln.

Weiterführende Informationen

[Familienpakt Bayern, Kurzleitfaden „Früher beruflicher Wiedereinstieg“, 2023](#)

[Familienpakt Bayern, Kurzleitfaden „Familienfreundlich erfolgreich kommunizieren“, 2023](#)

[Familienpakt Bayern, Kurzleitfaden „Work-Life Balance im Mitarbeitergespräch verankern“, 2018](#)

[Familienpakt Bayern, Kurzleitfaden „Familienbewusste Unternehmenskultur und Führung“, 2018](#)

Die Servicestelle ...



... **ist Ansprechpartnerin** für Fragen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern.

... **bietet Erstberatung** für bayerische Unternehmen zur Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt.



... **stellt Informationen** rund um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bereit.

... **schaft eine Plattform** zum Erfahrungsaustausch für Unternehmen, Initiativen und weitere beteiligte Akteure.



... führt **themenspezifische Informationsveranstaltungen, Online Seminare** und **Workshops** mit hohem Praxisbezug durch.

Wir sind für Sie da:

Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Tel.: 089/5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de



 Servicestelle
Familienpakt Bayern

Bildnachweise:

Titelbild: Bild von pressfoto auf Freepik
Seite 8, 13: Shutterstock

Impressum:

Herausgeber, Bezugsquelle und Redaktion:
Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Telefon +49 89 5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de
Facebook: www.facebook.com/familienpaktbayern

Quellenverzeichnis:

- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung, Rheinland-Pfalz, Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, März 2011; https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/lebensphasenorientierte-personalpolitik-downloads/Leitfaden_Lebensphasenorientierte_Personalpolitik_2011.pdf
- "Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019" des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2019-138444>

Stand:

Dezember 2023

Gestaltung:

Schölzel, Möhring GmbH, Frankfurt am Main



www.familienpakt-bayern.de