



Tandemprojekt NRW

Unternehmenslernen im Tandem

Familienbewusste Personalpolitik gemeinsam voranbringen

Inhalt

VORWORT	3
DAS PROJEKT	4
UNTERNEHMENSKULTUR	6
ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG	11
MOBILES ARBEITEN	7
INTERNE INFORMATION UND KOMMUNIKATION	20
PERSONAL- UND FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG	25
BETRIEBLICHE KINDERBETREUUNG	30
VEREINBARKEIT VON PFLEGE UND BERUF	35
VÄTERBEWUSSTE PERSONALPOLITIK	39
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT	43
EMPLOYER BRANDING	47
PROJEKTERGEBNISSE	51
EIGENE TANDEMTREFFEN PLANEN UND DURCHFÜHREN	53

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

bei Veröffentlichung dieses Booklets dauert die Corona-Pandemie ungefähr zweieinhalb Jahre an – und ist damit ebenso alt wie das vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) durchgeführte und vom Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) geförderte „NRW-Tandemprojekt“. Klar geworden ist in dieser Zeit, dass die Bedeutung einer gelingenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Beschäftigte wie Unternehmen zugenommen hat und dass die Unternehmen, für die flexible Lösungen kein Neuland sind, in der Krise klar im Vorteil sind.

Die 30 am NRW-Tandemprojekt beteiligten Unternehmen haben dies im eigenen Betrieb erfahren. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus Nordrhein-Westfalen haben sich seit dem Frühjahr 2020 gemeinsam zu Erfahrungen und Lösungen unterschiedlicher Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik ausgetauscht. Das Konzept der Unternehmens-Lernpartnerschaften hat sich dabei als besonders effektiv erwiesen, da in KMU oftmals nur geringe Kapazitäten für die (Weiter-)Entwicklung und Erprobung von personalpolitischen Maßnahmen vorhanden sind. Da ist es besonders hilfreich, sich mit Betrieben auszutauschen, die ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen und vergleichbare Rahmenbedingungen aufweisen.

Natürlich konnten die Austauschtreffen und Workshops im Projekt größtenteils nicht persönlich stattfinden, sondern wurden in Form von Videokonferenzen vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik begleitet und durchgeführt. Umso beeindruckender ist das Engagement der beteiligten Unternehmen, die sich gerne und rege – und von Anfang an in einer vertrauensvollen Atmosphäre – beteiligt haben und damit nicht zuletzt die Entstehung dieser Handreichung möglich gemacht haben. Ihnen gilt an dieser Stelle ein großes Dankeschön!

Auch inhaltlich hat die Pandemie ihre Spuren hinterlassen, denn die diskutierten Themen und Lösungen zum betrieblichen Familienbewusstsein spielten natürlich auch vor dem Hintergrund des Infektionsschutzes eine Rolle, wenn es zum Beispiel um mobiles Arbeiten, die psychische Belastung der Beschäftigung und die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur ging.

Im vorliegenden Booklet sind die in den Tandemtreffen bearbeiteten Themen aufbereitet. Um die Idee des Lernens im Tandem weiterzutragen, sind die Kapitel angereichert mit Leitfragen für die thematischen Austauschtreffen und Beispielen guter Praxis aus den teilnehmenden Unternehmen. Am Ende der Handreichung finden Sie außerdem eine kurze Anleitung zur eigenständigen Durchführung von Tandemtreffen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Das Projekt

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels vor großen Herausforderungen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist vor diesem Hintergrund ein wichtiger Standortfaktor geworden. Allgemein betrachtet können KMU im Vergleich zu großen Unternehmen schneller agieren, aber nicht immer sind die entsprechenden Ressourcen vorhanden, um sich neben dem Tagesgeschäft Wissen anzueignen und probeweise im Unternehmen umzusetzen.

- ▶ Das „Lernen im Tandem“ dient hier als Lösungsweg: Die KMU müssen das Rad nicht neu erfinden, sondern können von den Erfahrungen anderer Betriebe profitieren. Dabei steht der gegenseitige Austausch im Vordergrund und das Ziel, gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Das „NRW-Tandemprojekt“ startete fast zeitgleich mit dem Beginn der Corona-Pandemie. Alle Unternehmen in Deutschland standen vor einer neuen, sehr herausfordernden Situation – die aber die Chance mit sich brachte, in Krisenzeiten voneinander zu lernen. Die Corona-Pandemie hat gezeigt: Familienbewusste Unternehmen konnten auf die neuen Bedarfe der Belegschaft schneller reagieren als Unternehmen, die vorher noch keine große Erfahrung mit familienbewussten Personalmaßnahmen gesammelt hatten. Nach der Rückkehr zur „Normalität“ wird sich einiges ändern in der deutschen Unternehmenslandschaft; insbesondere in Bezug auf die bisher geltende Präsenzkultur. Nun geht es darum, die ad-hoc-Lösungen der Krise in feste Strukturen zu bringen.

Die Methode

Am Tandemprojekt haben insgesamt 30 kleine und mittelständische Unternehmen aus ganz NRW teilgenommen. Aus diesen wurden 12 „Tandems“ und zwei „Tridems“ gebildet. Dabei wurden die Unternehmen auf Basis von Gemeinsamkeiten, aber auch sich ergänzenden Unterschieden miteinander gematcht. So konnten sie besonders von den Erfahrungen des jeweiligen Partners profitieren.

Die Tandems und Tridems haben sich in einem Turnus von ca. 8 Wochen getroffen und sich für jeweils ca. 2 Stunden zu einem konkreten Thema der familienbewussten Personalpolitik ausgetauscht. Ein Großteil der Treffen wurde organisatorisch und inhaltlich eng durch das FFP begleitet. Letztlich sollte das Projekt aber einen Anstoß geben zum eigenständigen Austausch.

Hinzu kamen mehrere Workshops, in denen sich die Unternehmen auch außerhalb der Tandems austauschen konnten. So sind neue Kontakte entstanden, die über das eigentliche Tandem hinausgingen.

Die Pandemie stellte zwar eine neue Herausforderung dar, aber der digitale Austausch hat gut funktioniert und alle Beteiligten konnten sich schnell auf die neuen Rahmenbedingungen einlassen.

Inspiration finden: Das Familienunternehmen für die Zukunft gut aufstellen



Pascha Kebap Rhede UG

Homepage: <https://pascha-kebab8115.business.site>

Tel.: 02872/8115 E-Mail: paschakebab8115@gmail.com

Unsere Motivation zur Teilnahme

- Wir sind ein klassisches Familienunternehmen, gegründet 1990/91 durch den Vater der aktuellen Geschäftsführerin.
- Pascha Kebap war der erste Dönerladen in Rhede und trägt viel Geschichte. Das Restaurant ist heute Kult und fester Bestandteil der Gastronomie in Rhede. Ein Rhede ohne Pascha oder ein Pascha ohne Rhede ist undenkbar.
- Als Familienunternehmen ist eine familienbewusste Unternehmenskultur für uns zentral. Aber als kleines Unternehmen fehlen uns manchmal Impulse von außen.
- Wir suchen Inspiration, es interessiert uns sehr, wie andere Familienunternehmen agieren. Das Tandemprojekt unterstützt uns hierbei.
- Auch das „Netzwerken“ mit anderen Unternehmen ist für uns sehr wichtig.
- Wir freuen uns über die offenen und ehrlichen Gespräche.

„Das Projekt bietet uns die Chance, neue Ideen zu sammeln und von anderen Unternehmen zu lernen.“

Ragda Coban, Geschäftsführerin Pascha Kebap Rhede UG

Unternehmenskultur

Ein Unternehmen kann sich nur familienbewusst aufstellen, wenn es das **Familienbewusstsein in der alltäglichen Praxis lebt** – das heißt, dass es von den Beschäftigten und den Führungskräften getragen und in der Unternehmensleitung vorgelebt wird. Erst dann ist eine Unternehmenskultur authentisch familienbewusst, nach innen und nach außen. Es geht dabei darum, die individuellen Lebensmodelle und Lebensphasen zu akzeptieren und wertzuschätzen: von der Leitung des Unternehmens bzw. der Einrichtung über alle Führungskräfteebenen bis hin zu den Mitarbeitenden insgesamt.

„Gutes Betriebsklima, Wertschätzung und ein gutes Miteinander sind die Basis für ein gesundes Beschäftigungsverhältnis. Viele unserer Leistungen tragen bereits dazu bei. Wir arbeiten stetig an neuen Ideen und geben unser Bestes.“

Birthe Barkey, Personalleiterin Beermann Unternehmensgruppe

Über die **Personalentwicklung** – unabhängig davon, ob es hierfür eine eigenständige Abteilung gibt oder nicht – kann eine familienbewusste Unternehmenskultur gefördert werden. Dies bedeutet z. B., dass sämtliche Zielvereinbarungen, Personal- und Weiterbildungsplanungen und Maßnahmen individueller Lebensphasen und Herausforderungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf der Beschäftigten berücksichtigen sollten.

Führungskräfte haben hinsichtlich der Unternehmenskultur eine Schlüsselfunktion. Dies gilt in besonderem Maße für die familienbewusste Personalpolitik: Führungskräfte ermöglichen es auf der einen Seite, dass die Beschäftigten die Vereinbarkeitsmaßnahmen im alltäglichen Arbeitsprozess überhaupt erst in Anspruch nehmen können. Andererseits sind Führungskräfte selbst in bestimmten Lebensphasen, haben damit einhergehende Bedarfe und können familienbewusste Maßnahmen selbst in Anspruch nehmen. Damit üben sie auch eine wichtige Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, indem sie zeigen, dass die Inanspruchnahme nicht nur möglich, sondern auch gewünscht ist und nicht mit Karrierenachteilen einhergeht.

Wichtig ist daher, dass die Führungskräfte für die Herausforderungen und Maßnahmen der familienbewussten Personalpolitik **sensibilisiert** und im **Umgang mit den Maßnahmen** geschult werden. Dies kann über Führungskräfte-seminare, Leitlinien und spezielle Angebote für Führungskräfte gelingen.

„Der FABEL-Service in Lippe ist eine tolle Einrichtung, die es uns als Unternehmen ermöglicht, unseren Mitarbeitenden weitere Angebote rund um das Thema Familie und familienfreundlicher Arbeitgeber anzubieten.“

Jörg Pohlmann, Personalleiter Plantag Coatings GmbH

Eine wichtige Säule der **Führung während und nach der Corona-Pandemie** ist das Feedback an die Mitarbeitenden. Die vielleicht wichtigste Rückmeldung an Mitarbeitende ist es, Lob und Anerkennung auszusprechen. Unerlässlich bei der Führung auf Distanz sind zudem regelmäßige Teamsitzungen, am besten in überschaubaren Gruppen. Nur in kleinen

Teams kann die Aufmerksamkeit dauerhaft hochgehalten werden – dies gilt umso mehr für digitale Meetings.

Wie können Sie als Unternehmen das Thema der familienbewussten Unternehmenskultur angehen? Die folgenden **Handlungsempfehlungen**¹ können den Einstieg erleichtern:

1. Status quo analysieren (z. B. Beschäftigtenbefragung, Mitarbeitendengespräche)

- ▶ Wie familienbewusst ist Ihre Unternehmenskultur?
- ▶ Wie nehmen die Beschäftigten/Führungskräfte diese wahr?

2. Verbindliche Vereinbarkeitsziele setzen und in einem Regelwerk verankern

- ▶ Verankerung in Unternehmensleitlinien
- ▶ Verankerung in Zielvereinbarungen von Führungskräften
- ▶ Institutionalisierung von etablierten Routinen, Systemen und Strukturen

3. Maßnahmen überprüfen und anpassen

- ▶ Tragen die angebotenen Maßnahmen dazu bei, die Familienfreundlichkeit zu erhöhen?
- ▶ Was könnte verbessert und passgenauer ausgerichtet werden?

4. Kulturwandel glaubhaft kommunizieren

- ▶ zeigen, dass eine familienbewusste Unternehmenskultur auch auf der höchsten Führungsebene als wichtig erachtet wird
- ▶ Darstellung von Erfolgsbeispielen innerhalb des Unternehmens (beispielsweise in Mitarbeiterzeitungen, im Intranet oder in Teammeetings)
- ▶ Ermutigung der Beschäftigten, Bedarfe mit ihren Vorgesetzten abzusprechen

5. Familienbewusste Kultur authentisch leben

- ▶ Führungskräfte, die Angebote selbst nutzen und mit gutem Beispiel vorangehen
- ▶ offene Kritik an informellen Arbeitszeiterwartungen (der „Präsenzkultur“)
- ▶ Gewährleistung, dass Beschäftigte keine Nachteile erfahren, wenn sie Vereinbarkeitsangebote in Anspruch nehmen (z. B. durch ein transparentes Beurteilungs- und Beförderungsverfahren)

6. Zielerreichung kontrollieren und weitere Anpassungen vornehmen

- ▶ regelmäßige Überprüfung der Kennzahlen, Definition möglicher Verbesserungen
- ▶ eine standardisierte Abfrage von Wünschen und der Zufriedenheit der Beschäftigten bezüglich der Vereinbarkeit
- ▶ verbunden mit der Überprüfung, ob sich Wünsche und Ziele mit der Zeit ändern
- ▶ ein Rückbezug zur Unternehmenskultur und Vereinbarkeit in den Leitlinien oder der Unternehmensstrategie und bei Bedarf eine entsprechende Überarbeitung

¹ In Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2019): Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 39–41.

Quellen, Links und Tipps:

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Führung 4.0. Erfolgreich virtuelle Teams führen.
<https://www.kofa.de/dossiers/digitalisierung-in-kmu/fuehrung-40>

RKW Kompetenzzentrum (2018): Führungsnavigator. Strategieumsetzende Führung. Wie aus Plänen konkrete Ergebnisse werden: Trainermaterialien und ein Moderationsplan für ein Kompaktseminar.
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/strategieumsetzende-fuehrung/>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienfreundliche-unternehmenskultur/118382>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Wie familienbewusst schätzen Sie Ihre Unternehmenskultur ein?
- Welche Maßnahmen zur Unterstützung bzw. Förderung der Unternehmenskultur sowie des Betriebsklimas setzen Sie um?
- Welche Bedarfe oder Anspruchshaltungen bestehen bei den Beschäftigten und welche bei den Führungskräften?
- Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Bedarfen, Anspruchshaltungen oder Lösungsmöglichkeiten um? Wie vermeiden Sie „Neiddebatten“?
- Wie sensibilisieren oder unterstützen Sie Ihre Führungskräfte?
- Wo liegen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Reden ist Gold



PLANTAG Plantag Coatings GmbH
PCG GROUP

Homepage: www.plantag.de

Tel.: 05231 60020 E-Mail: info@plantag.de



Mitarbeitendengespräche

- Die Ziele der Mitarbeitendengespräche sind es, die Kommunikation zu stärken, Feedback zu geben, Offenheit zu signalisieren und Bedarfe zu ermitteln.
- Sie werden einmal im Jahr durchgeführt. Für die Durchführung wurde ein Leitfaden entwickelt.
- Vorbereitung: Zunächst erfolgt eine Einladung zum Gespräch an die Mitarbeitenden. Diese bekommen ebenfalls den Leitfaden zugesandt.
- Durchführung: Für die Durchführung wird ein geschützter Rahmen sichergestellt. Mit den Mitarbeitenden werden während des Gesprächs Entwicklungsziele vereinbart.
- Nachbereitung: Im Nachgang des Gesprächs wird ein Protokoll erstellt, das an die Mitarbeitenden versandt wird.



Gemeinsam Lösungen erarbeiten

- Innerhalb des Unternehmens sollten die Arbeitszeiten flexibilisiert werden, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens besser bedienen zu können.
- Die Belegschaft wurde aktiv in den Prozess einbezogen: Das Arbeitszeitmodell wurde in einem Workshop gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet.
- Ein Teil der Ergebnisse waren wichtige Hinweise zum Thema Arbeitszeit: Die Mitarbeitenden streben keine komplette Flexibilisierung an. Dieser Aspekt wurde dann im Arbeitszeitmodell berücksichtigt.



Mitgliedschaft im FABEL-Service Lippe

- Um den Mitarbeitenden bei familiären und privaten Problemen Hilfestellung zu geben, ist das Unternehmen Mitglied im FABEL-Service – das Akronym steht für Familienbetreuung Lippe. Der FABEL-Service bietet u. a. die Vermittlung von kurzfristigen Betreuungsangeboten sowie Hilfestellungen und Beratungen in verschiedenen Situationen.
- Das Unternehmen informiert die Mitarbeitenden regelmäßig über das Angebot des FABEL-Service in Lippe.
- Auf Wunsch können die Beschäftigten die Angebote anonym und ohne Einbezug des Unternehmens im Anspruch nehmen.

Aktion „FÜR DICH“



Beermann Unternehmensgruppe

Homepage: www.beermann.de

Tel.: 05454 9305 20 E-Mail: info@beermann.de



Mitarbeitendengespräche

- In jährlichen Mitarbeitendengesprächen mit der/dem direkten Vorgesetzten können die Mitarbeitenden vertrauensvoll über ihre Ziele, Leistungen und weitere Anliegen sprechen.
- Das Unternehmen erhofft sich durch dieses Gespräch auf Augenhöhe bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen und zur allgemeinen Zufriedenheit beizutragen.



Beermann Aktionen FÜR DICH

- „Beermann Aktionen FÜR DICH“, das sind Vorträge und Workshops zu Themen aus den verschiedenen Lebensbereichen – Work-Life-Balance, Kochen, Kreativität, Familie sowie Erziehung und vieles mehr.
- Hierbei werden auch die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt. Es geht auch hier um die Unterstützung über die beruflichen Fähigkeiten hinaus.
- Diese Aktionen sind für alle Mitarbeitenden und deren Familien kostenlos.



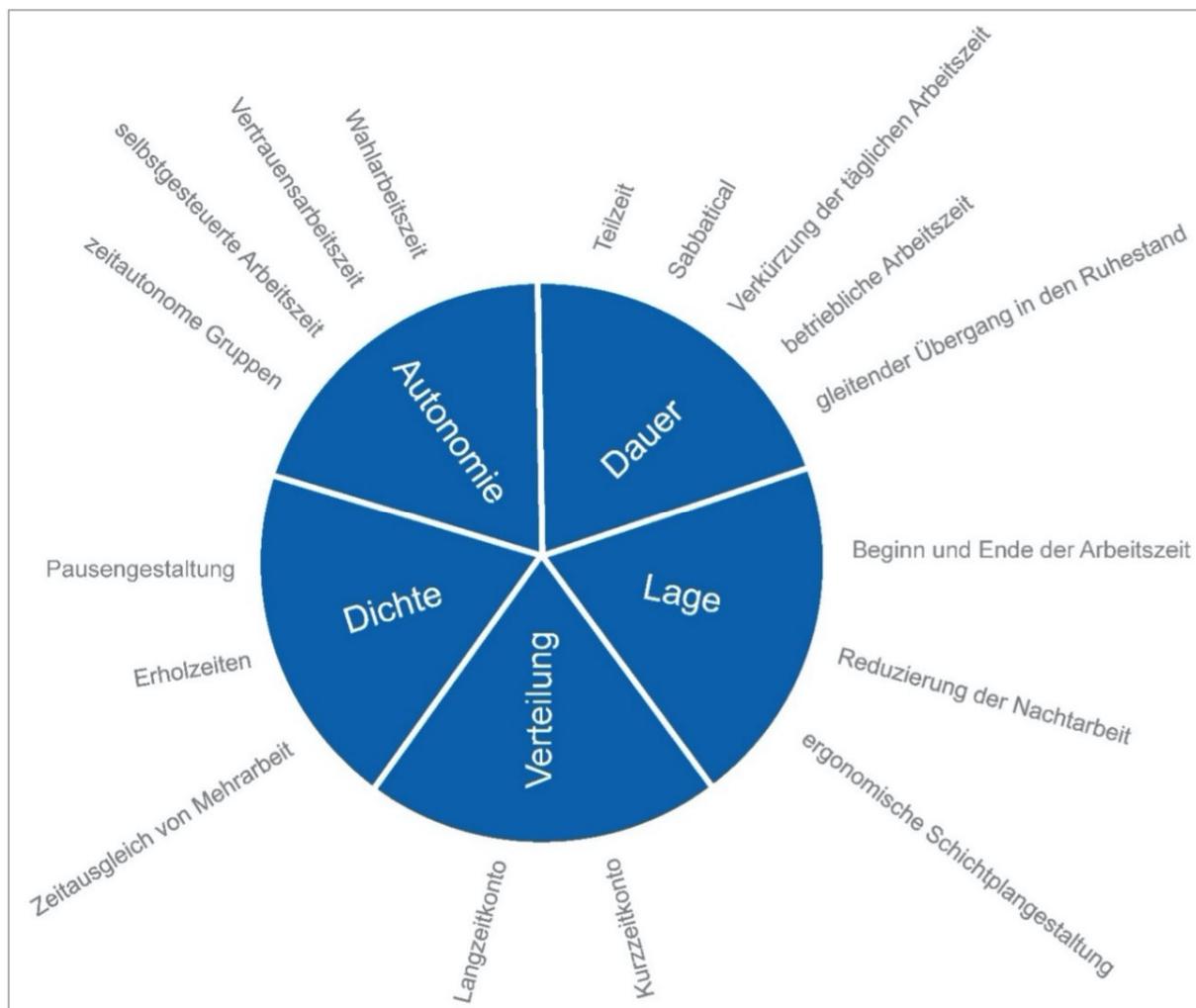
Hilfe in persönlichen Lebenslagen

- Auch bei privaten Angelegenheiten sind die Mitarbeitenden nicht alleine. Ein Sozialpädagoge von der evangelischen Jugendhilfe steht für eine individuelle Beratung zur Verfügung. Er unterstützt bei der Bewältigung von Fragen und Problemen, beispielsweise beim Ausfüllen von Formularen und Anträgen, Fragen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, Erkrankungen, finanzielle Probleme und vielem mehr.
- Die Sozialberatung unterliegt der gesetzlichen Schweigepflicht. Alle Gesprächsinhalte werden dabei streng vertraulich behandelt.

Arbeitszeitflexibilisierung

Die Arbeitszeit kann in vielen Tätigkeitsfeldern individuell und flexibel gestaltet werden. Zu den flexiblen Arbeitszeitregelungen gehören kurzfristige Regelungen wie z. B. eine kurzfristige Freistellung in Notfallsituationen, sowie langfristige Regelungen, z. B. Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten. Weiterhin kann die Arbeitszeit formalisiert sein und beispielsweise über ein Zeiterfassungssystem erfasst werden oder eher ergebnisorientiert gestaltet werden, wie im Falle der Vertrauensarbeitszeit. Diese vielfältigen Möglichkeiten erlauben individuelle, passgenaue Lösungen für alle Beschäftigungssituationen. Eine Übersicht über die verschiedenen Elemente der Arbeitszeitgestaltung gibt die folgende Abbildung:

Abbildung 1: Elemente der Arbeitszeitgestaltung



Eigene Darstellung nach: Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa) (Hg.) (2019): Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen, S. 11.

In vielen Unternehmen sind Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation bereits umgesetzt. So war es im Jahr 2018 in über 90 Prozent der Unternehmen möglich, einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen. Darüber hinaus boten rund acht von zehn Unternehmen individuell vereinbarte Arbeitszeiten an und sieben von zehn Unternehmen setzten etwa Gleitzeitmodelle mit flexiblen

Tages- oder Wochenarbeitszeiten ein. In fast der Hälfte der Unternehmen wurde zudem Vertrauensarbeitszeit genutzt. Hinzu kamen Maßnahmen zur Flexibilisierung der Jahres- oder Lebensarbeitszeit sowie Telearbeit, Jobsharing und Sabbaticals – letztere insbesondere als Variante von flexiblen Jahres- oder Lebensarbeitszeiten.²

Wie wichtig die Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, hat die Pandemie gezeigt. Insbesondere Eltern haben ihre Arbeitszeiten häufig flexibilisiert und konnten so Kinderbetreuung, Beschulung und Erwerbsarbeit aufeinander abstimmen. Fast 90 Prozent der Unternehmen wiesen Maßnahmen der Arbeitszeit eine hohe Relevanz im Umgang mit der Corona-Krise zu.³ Viele Unternehmen haben entsprechende Erfahrungen gesammelt, die sie für die Zukunft nutzen können.

Quellen, Links und Tipps:

Institut für Beschäftigung und Employability (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise. https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/IBE-Studie_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf

Fraunhofer Institut/Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf

BMFSFJ (2016): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienbewusste-arbeitszeiten/74780>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) – Projekt Zeitreich (2019): Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen. https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/erfolg-mit-flexiblen-arbeitszeitmodellen?__blob=publicationFile

BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH Stuttgart (2019): Leitfaden „familyNET 4.0“. Digitales familienbewusstes Unternehmen. https://www.familynet-4-0.de/fileadmin/familynet40/redaktion/pdf/familyNET_4.0_Leitfaden_12-2019.pdf

KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für KMU (2015): Handlungsempfehlung „Flexible Arbeitszeiten umsetzen“. <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/flexible-arbeitszeiten>

² Hammermann, Andrea/Schmidt, Jörg/Stettes, Oliver (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

³ Rump, Jutta/Brandt, Marc/Eilers, Silke (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise.

Leitfragen für Tandemtreffen

- Welche Modelle der Arbeitszeitgestaltung bieten Sie in Ihrem Unternehmen an?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht? Welche Rückmeldungen kommen von den Beschäftigten?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, wenn Notfälle (z. B. kurzfristiger Ausfall durch einen Betreuungssengpass o. ä.) auftreten?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht?
- Sind neue Maßnahmen oder Veränderungen der bestehenden Maßnahmen geplant? In welcher Form?
- Wo liegen bei Ihnen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?
- Wie kommunizieren Sie aktuell in Ihrem Unternehmen die vorhandenen Maßnahmen und wie kommunizieren Sie diese nach außen?

Freiraum schaffen



SCHOMBURG GmbH & Co. KG

Homepage: <https://www.schomburg.com/de/de>

Tel.: 05231 953 00 E-Mail: info@schomburg.de

Flexible Arbeitszeiten

- Mit den flexiblen Arbeitszeiten möchten wir den Mitarbeitenden eine Möglichkeit geben, Familie und Beruf möglichst gut miteinander zu vereinbaren.
- Keine vorgegebene Kernarbeitszeit, sondern nur Servicezeiten der Abteilung.
- Mit den Mitarbeitenden werden Gespräche über die eigenen Bedarfe und die Bedarfe des Unternehmens geführt und gemeinsame Lösungen erarbeitet.

Sonderurlaub für diverse Anlässe z. B. Krankheit von Kindern

- Pro Jahr bekommen Mitarbeitende für jedes Kind einen Sonderurlaub von zwei Tagen.
- Die Sonderurlaubstage werden von den Mitarbeitenden gerne in Anspruch genommen und fördern die positive Wahrnehmung als Arbeitgeber.
- Künftig soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass Mitarbeitende von zu Hause aus arbeiten können, wenn die Betreuung der Kinder nicht gewährleistet ist.

Altersfreizeit

- Durch die Altersfreizeit sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab dem 57. Lebensjahr entlastet werden.
- Bei Mitarbeitenden, die in Vollzeit erwerbstätig sind, wird die Arbeitszeit ab dem 57. Lebensjahr pro Woche um 2,5 Stunden reduziert.

Eigenständige Personaleinsatzplanung



Feinkostfleischerei Hidding GmbH & Co.KG

Homepage: <https://www.fleischerei-hidding.de>

Tel.: 02573 958990 E-Mail: nordwalde@fleischerei-hidding.de

Eigenständige Personaleinsatzplanung

- Durch die Nutzung von Online-Arbeitsplänen können ausgewählte Filialen die Arbeitspläne selbst gestalten.

- Das entlastet die Personalabteilung und schafft eine einfachere Übersicht für die Mitarbeitenden in den Filialen.

Mobiles Arbeiten

Während mobiles Arbeiten in vielen Unternehmen noch keinen hohen Stellenwert einnahm, wurde es in der Pandemie für die meisten Betriebe in Deutschland zu einem zentralen Thema. Viele Unternehmen waren gezwungen, schnell auf die neuen Bedingungen zu reagieren. Dabei zeigte sich, dass Unternehmen, die bereits Vorerfahrungen und eine entsprechende technische Ausstattung hatten, besser auf die Umstellung reagieren konnten. Schon jetzt zeigt sich:

- ▶ Auch nach der Corona-Pandemie wird die ausschließliche Arbeit in Präsenz keine Selbstverständlichkeit mehr sein. Jetzt geht es darum, die Rahmenbedingungen festzulegen, unter denen in Zukunft mobil gearbeitet werden kann.

Generell unterscheidet man zwischen Homeoffice bzw. Teleheimarbeit und mobilem Arbeiten. Oft ist mit dem Begriff „**Homeoffice**“ die (alternierende) Teleheimarbeit gemeint. Dabei wird ein Arbeitsplatz fest in die Wohnung der Beschäftigten integriert, sodass sie sowohl einen Arbeitsplatz im eigenen Haushalt als auch im Unternehmen haben. An bestimmten Arbeitstagen können sie zu Hause arbeiten, während sie an den verbleibenden Wochenarbeitstagen im Unternehmen anwesend sind. Aber auch ein permanentes Arbeiten im Homeoffice ist möglich.

Telearbeit ist seit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV rechtlich definiert:

- ▶ Für Telearbeit gilt die Arbeitsstättenverordnung, d. h. sie ist in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebes einzubinden. Das Unternehmen muss also einen Telearbeitsplatz den Beschäftigten zu Hause einrichten mit Mobiliar, Hard- und Software sowie einer Gefährdungsbeurteilung.

Bei der **mobilen Telearbeit** hingegen fehlt der feste Arbeitsplatz, die Arbeit wird an unterschiedlichen Arbeitsorten erbracht, z. B. in einem Hotel, der Bahn, im Dienstfahrzeug oder bei Kundinnen und Kunden. Bezüglich der Festlegung des Arbeitsortes stehen den Unternehmen, in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur und Branche, vielfältige vereinbarkeitsfördernde Optionen zur Verfügung. Mobiles Arbeiten ist rechtlich nicht definiert und auch die Arbeitsstättenverordnung gilt hier nicht, denn die Arbeitsform ist nicht an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden. Dies bedeutet eine höhere Verantwortung auf Seiten der Beschäftigten: nach § 15 Abs. 1 ArbSchG müssen sie selbst auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften achten.

Die Möglichkeit zur mobilen Telearbeit oder zur Teleheimarbeit ist mittlerweile eine **klassische vereinbarkeitsfördernde Maßnahme**. Durch die Corona-Pandemie hat die Bedeutung dieser Maßnahme noch einmal deutlich zugenommen. Während vorher ca. 22 % der Beschäftigten in Deutschland ganz oder teilweise zu Hause gearbeitet haben, ist dieser Anteil während der Corona-Krise auf bis zu 50 % (abhängig von Branche und Tätigkeit) deutlich gestiegen. Berechnungen des ifo Instituts ergeben, dass etwa 56 % aller Beschäftigten in Deutschland prinzipiell einen Zugang zu Telearbeit haben. Knapp über die Hälfte (54 %) der Unternehmen in Deutschland wollen Telearbeit dauerhaft stärker etablieren. Daten aus der ifo-Befragung zeigen, dass drei Viertel der Unternehmen in Deutschland zur Bewältigung der

Krise Teile ihrer Belegschaft ins Homeoffice geschickt haben.⁴ Die vollständige Verlagerung ins Homeoffice kann in naher Zukunft jedoch kein universelles Modell sein. Es ist davon auszugehen, dass sowohl Betriebe als auch Beschäftigte eine hybride Arbeitsform zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit bevorzugen werden.

Quellen, Links und Tipps:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2019): Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben.

<https://www.bmfsfj.de/blob/112022/c97e3125b57faf5b2f6317afec5eacd0/nur-das-ergebnis-zaehlt--leitfaden-fuer-mobiles-arbeiten-in-betrieben-data.pdf>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) – Projekt Zeitreich (2019): Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen.

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/erfolg-mit-flexiblen-arbeitszeitmodellen?__blob=publicationFile

BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH Stuttgart (2019): Leitfaden „familyNET 4.0“. Digitales familienbewusstes Unternehmen.

https://www.familynet-4-0.de/fileadmin/familynet40/redaktion/pdf/familyNET_4.0_Leitfaden_12-2019.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben.

https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Toolbox.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben (Leitfaden und Beispiele).

https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/Leitfaden_mobiles_Arbeiten.pdf

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten. Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“.

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a880-orts-und-zeitflexibles-arbeiten-gestalten.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Handlungsempfehlungen, Tipps und Checklisten zur vertrauensbasierten Führung:

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung)

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/personalfuehrung>

⁴ Demmelhuber, Katrin/Englmaier, Florian/Leiss, Felix/Möhrle, Sascha/Peichl, Andreas/Schröter, Theresa: Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Hg. v. ifo-Institut (ifo Schnelldienst digital, 14/2020)

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung)

https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Checklisten/Virtuelle_Zusammenarbeit.pdf

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung)

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/corona-virus-tipps-fuer-kmu/homeoffice>

Beispiele für Betriebs- und Dienstvereinbarungen:**Umsetzungshilfe und Musterbetriebsvereinbarung des Bundesverbands Energie und Wasserwirtschaft vom 21.4.2020:**

https://www.bdew.de/media/documents/Awh_20200421_%C3%9Cberblick_mobiles_Arbeiten.pdf

Musterbetriebsvereinbarung des Arbeitgeberverbandes Braunschweig vom 16.3.2020:

<https://www.agv-bs.de/wp-content/uploads/Homeoffice-Betriebsvereinbarung.pdf>

Rahmendienstvereinbarung des Bundesinnenministeriums zu Mobiler Arbeit, 2015:

https://www.demografie-por-tal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Ergebnisse/AG_F_Rahmenvereinbarung_mobiles_Arbeiten_BMI.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Leitfragen für Tandemtreffen

- Gibt es Bereiche, Tätigkeiten, Positionen, wo kein Homeoffice/mobiles Arbeiten praktiziert wird? Warum nicht?
- In welchem Umfang (Umfang und Lage der Arbeitszeit, permanent, regelmäßig an bestimmten Tagen) wird im Homeoffice gearbeitet? Wie sind die Regelungen und Grenzen?
- Wie verläuft die Kommunikation (z. B. virtuelle Besprechungen, regelmäßige Sitzungen vor Ort, Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten)? Gibt es dazu Regelungen, Vorgaben o. ä.?
- Welche positiven und negativen Erfahrungen wurden mit dem Arbeiten im Homeoffice gemacht? (persönlich, von der Unternehmensleitung, den Führungskräften, den Beschäftigten)
- Hat sich durch die Pandemie etwas grundlegend geändert? Wie sind die Planungen, mittel- und langfristig?
- Wo liegen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Mobiles Arbeiten: Von der Ausnahme zur Regel

Ad-hoc-Umsetzung

- Der Umzug großer Teile der Belegschaft hat die am Tandemprojekt beteiligten Unternehmen insbesondere im ersten Projektjahr stark beschäftigt. Hier zeigte sich: Wenn bereits Strukturen oder zumindest konkrete Regelungen vorhanden waren, gelang der Übergang deutlich besser.
- Insgesamt haben aber alle Unternehmen überwiegend positive Erfahrungen
- gemacht – trotz möglicher Vorurteile, die vor der Pandemie bestanden hatten.
- Die zentralen Ergebnisse der Tandemtreffen haben wir hier zusammengestellt.

Erfolgsfaktoren

- im Vorfeld einzelne Arbeitsinhalte identifizieren, die mobil erledigt werden können
- Rahmenbedingungen festlegen: Mitarbeitende und Führungskräfte einbeziehen, ggf. Input und Unterstützung von außen holen
- technische Ausstattung anpassen,
- „Wildwuchs“ bei Kommunikations-Tools vermeiden
- Datenschutz beachten und technisch absichern
- Kommunikation: inhaltliche Absprachen + informellen Austausch gewährleisten.

Herausforderungen

- Mobiles Arbeiten ist nicht in allen Bereichen möglich.
- Teilweise fehlt es den Mitarbeitenden an technischen Fähigkeiten.
- Es bestand besonders zu Beginn der Pandemie noch eine große Skepsis der Maßnahme gegenüber.
- Es gibt weniger informellen Austausch zwischen den Beschäftigten.

Konkrete Lösungen

- Die Führungskräfte müssen durch Schulungen auf vermehrtes mobiles Arbeiten vorbereitet werden, bspw. zur Führung auf Distanz.
- Wichtig ist auch der Austausch mit anderen Führungskräften.
- Als hilfreich hat sich die Erarbeitung einer Checkliste für mobiles Arbeiten erwiesen: Mit dieser kann die persönliche sowie die inhaltliche Eignung für mobiles Arbeiten eingeschätzt werden.
- Die Mitarbeitenden müssen im Umgang mit der Technik geschult werden, zudem sollte eine Ansprechperson für technische Fragen benannt werden.
- Für mehr Flexibilität können Gleitzeit und Arbeitszeitkonten eingeführt werden. Zum eigenen Schutz der Mitarbeitenden vor überlangen Arbeitszeiten ist ein Ampelkonto mit einer Deckelung empfehlenswert.
- Um den (persönlichen) Kontakt unter den Mitarbeitenden zu erleichtern, kann

eine Mitarbeitenden-App eingesetzt werden.



Feinkostfleischerei Hidding GmbH & Co.KG

Homepage: <https://www.fleischerei-hidding.de>

Tel.: 02573 958990 E-Mail: nordwalde@fleischerei-hidding.de



Homeoffice und Telefonkonferenzen

- Aus familiären Gründen haben wir für eine Mitarbeiterin die Möglichkeit geschaffen, im Homeoffice zu arbeiten.
- Die Mitarbeiterin arbeitet überwiegend im Homeoffice, ist aber an einem Tag in der Woche im Betrieb. Das ist wichtig, damit sie den Anschluss an die anderen Kolleginnen und Kollegen nicht verliert.
- Um standortübergreifend auf dem

neusten Stand zu bleiben, führen alle Filialleitungen, die Produktionsleitung und die Geschäftsführung regelmäßig Telefonkonferenzen durch. So können wichtige Themen besprochen werden, durch die Möglichkeit des Telefonmeetings können die Mitarbeitenden auch aus dem Homeoffice teilnehmen. Zusätzliche Fahrzeiten entfallen so.

Interne Information und Kommunikation

Die besten Maßnahmen bringen nichts, wenn sie nicht bekannt sind oder am Bedarf der Beschäftigten vorbeigehen. Es ist daher besonders wichtig, dass

- die Bedarfe der Beschäftigten **regelmäßig** erfragt werden,
- **kontinuierlich und aktuell** über das Maßnahmenangebot im Unternehmen bzw. in der Einrichtung informiert wird.

Die **interne Kommunikation** bezeichnet daher sowohl die **Information der Beschäftigten über das vorhandene Angebot** an familienbewussten Maßnahmen (inklusive deren Ausgestaltung, Grenzen der Inanspruchnahme usw.) als auch das **Erheben der Bedarfe** zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Belegschaft. Die Bedarfserhebung kann bspw. im Rahmen von MA-Befragungen und regelmäßigen oder situationsbezogenen MA-Gesprächen, aber je nach Thema auch in Meetings, Informationsveranstaltungen oder anderen Settings erfolgen.

Für die Informationsvermittlung existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Beschäftigten im Unternehmen regelmäßig oder situationsbezogen zu informieren. Neben der **einseitigen Informationsvermittlung** durch verschiedene klassische Kanäle (z. B. Mitarbeitendenzeitung, „Schwarzes Brett“, Newsletter, Broschüren/Flyer, Intranet/Internet) werden **interaktive Kommunikationsformen** zunehmend wichtiger, wie z. B. feste Ansprechpersonen für bestimmte Themen (z. B. „Pflegelotsen“), Workshops, Informationsveranstaltungen, Kommunikationsinseln, regelmäßige Meetings, (betriebsinterne) Social-Media-Kanäle u. ä. Diese haben den Vorteil, dass die Beschäftigten stärker einbezogen werden, direktes Feedback geben und individuell nachfragen können. Auch **externe Beratungsangebote** können hierbei unterstützen.

„Durch den regelmäßigen Austausch mit den Mitarbeitenden sind wir viel besser über deren Bedarfe informiert. Er schafft flache Hierarchien, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe, eine große Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Motivation sowie Spaß an der Arbeit und unternehmerischen Erfolg.“

Birthe Barkey, Personalleiterin Beermann Unternehmensgruppe

Je nach Beschäftigtengruppe (Abteilung, Unternehmensstandort, alle Auszubildenden, alle Führungskräfte, alle Frauen im Unternehmen, alle werdenden Väter usw.) sollten jeweils passende Kommunikationskanäle und -arten gewählt werden. Mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind insbesondere Zielgruppen einzubeziehen, die bspw. aktuell gar nicht oder nur reduziert arbeiten (z. B. Personen in Elternzeit oder in Pflegezeit).

Zur **Planung der internen Kommunikation** von familienbewussten Maßnahmen sollten Sie sich daher zunächst die folgenden Fragen stellen:

- Kenne ich die Bedarfe der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen?
- Falls nein, welche Erhebungsform ist die geeignete?
- Falls ja, wie regelmäßig erhebe ich die Bedarfe, um Änderungen zu erfassen?
- In welcher Form erhebe ich die Bedarfe und besteht hier Änderungsbedarf?

- Wie erreiche ich die jeweilige Zielgruppe am besten (Art und Kanal der Kommunikation)?
- Welche Informationen des vorhandenen Angebots an familienbewussten Maßnahmen möchte ich vermitteln (ggf. je nach Zielgruppe unterschiedlich)?
- Wie häufig möchte ich die Informationen vermitteln (regelmäßig, situationsbezogen, aktualitätsbezogen)?

Quellen, Links und Tipps:

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) (2020): Interne Kommunikation.

<https://chancen-durch-vereinbarkeit.nrw/interne-kommunikation>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2020): Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen. Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/beruf-und-familie-im-unternehmen-zum-thema-machen-96118>

Personalwirtschaft (2020): Corona-Krise: Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten.

<https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/employer-branding/artikel/corona-krise-mitarbeiterbindung.html>

Leitfragen für Tandemtreffen

- In welcher Form erheben Sie die Bedarfe der Mitarbeitenden (und Führungskräfte)?
- Wie informieren Sie Ihre Mitarbeitenden über Ihre personalpolitischen Maßnahmen/Regelungen/Angebote? (Informationskanäle, Anlässe, Regelmäßigkeit, Zuständigkeiten)
- Welche Erfahrungen haben Sie damit bisher gemacht (z. B. hinsichtlich der Ansprache und Reaktion bestimmter Zielgruppen)?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotential?

Immer im Gespräch bleiben



Hausärzterverband Westfalen-Lippe e. V. und Hausärztliche Service- und Wirtschaftsgesellschaft mbH Westfalen-Lippe



Homepage: www.hausaerzterverband-wl.de
Tel.: 02303 94292 0 E-Mail: lvwl@hausaezterverband-wl.de



Mitarbeitendengespräche

- Die Mitarbeitendengespräche zielen darauf ab, die Kommunikation zu stärken, Feedback zu geben, Offenheit zu signalisieren und die Bedarfe innerhalb der Belegschaft zu ermitteln.
- Sie werden einmal jährlich durchgeführt. Zusätzlich werden Mitarbeitendengespräche im Rahmen von Neueinstellungen zur Halbzeit bzw. zum Ende der Probezeit geführt.
- Zur Durchführung wurde ein Leitfaden entwickelt. Dieser enthält unter anderem einen Feedback-Bogen zu den Themen: Qualität, Kommunikation extern/intern, Loyalität, Beurteilung der Führungskraft/Beurteilung durch die Führungskraft.
- Vorbereitung: Zunächst werden die Mitarbeitenden zum Gespräch eingeladen, dabei erhalten sie auch den Leitfaden. Außerdem wird das Protokoll des letzten Gesprächs herangezogen, u. a. zur Kontrolle der erreichten Ziele und der Herausforderungen.
- Durchführung: Das Gespräch dauert ca. eine Stunde und findet in einem geschützten Rahmen statt. Während des Gesprächs werden Entwicklungsziele vereinbart.
- Nachbereitung: Es wird ein Protokoll erstellt. Die Möglichkeiten und Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele werden geprüft und anschließend den Mitarbeitenden gemeinsam mit dem Protokoll zugesandt.
- Evaluation: Es wird jährlich ein Feedback zu den Mitarbeitendengesprächen bei den Beschäftigten eingeholt.



Teammeetings

- Ziele: Alle Beschäftigten sind über laufende Projekte, Interna und aktuelle Vorgänge informiert. Die Beschäftigten selbst können Probleme und Herausforderungen aufzeigen.
- Turnus: einmal pro Woche.
- Die Teammeetings finden primär in Präsenz statt, Beschäftigte können sich aber auch online zuschalten.
- Fazit: Führungskräfte und Mitarbeitende bleiben im Gespräch. Die Teammeetings schaffen Transparenz, kurze Wege, Teamwork und gute Arbeitskultur im Unternehmen.



Intranet und elektronische Austauschplattform

- Ziele: Wissen und Informationen zum Unternehmen und zu Projekten aus verschiedenen Abteilungen und Instanzen sind gebündelt auf einer zentralen Plattform einzusehen und abzurufen.
- Mails, Telefonate und persönliche Störung bzw. Unterbrechung der Arbeit können deutlich reduziert werden.
- Fazit: Alle Projekte sind zentral abgespeichert, für jeden einsehbar und ein möglicher Ausfall einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters wird kompensiert. Es gibt kein „Inselwissen“.

Kommunikation stärken – Feedback geben



Ihr guter Nachbar

Unnaer Kreis- Bau- u. Siedlungsgesellschaft mbH

Homepage: www.ukbs.de

Tel.: 02303 28270 E-Mail: info@ukbs.de

Mitarbeitendengespräche

- Die Einführung der Mitarbeitendengespräche befinden sich derzeit im Aufbau.
 - Ziel ist es, die Kommunikation zu stärken, Feedback zu geben und Offenheit zu signalisieren sowie die Bedarfe der Belegschaft zu ermitteln. Grundsätzlich soll über sie ermittelt werden: Wie ist die Reaktion der Mitarbeitenden? Was bewegt sie?
- Fazit nach der ersten Runde: Die Mitarbeitendengespräche sind bei der Belegschaft sehr gut angekommen und sollen weiter ausgebaut werden.
- Mitarbeitendengespräche werden zukünftig von den jeweiligen Führungskräften in den Abteilungen geführt.

Digitalen Austausch fördern

perbit[®] perbit Software GmbH

Homepage: www.perbit.de

Tel.: 02505 930093 E-Mail: personal@perbit.de

Kommunikation – wonder.me⁵

- Wonder.me ist ein virtueller Raum, in dem sich Menschen treffen und unterhalten können.
- Wonder.me soll bei perbit für eine interne, persönliche Kommunikation genutzt werden.
- Damit wollen wir besonders beim digitalen Arbeiten die Kommunikation und das soziale Miteinander der Mitarbeitenden fördern.

⁵ Natürlich existieren neben wonder.me viele weitere Tools für Online-Events und Videokonferenzen, wie z. B. GoToMeeting, TeamViewer, Google Hangouts, Cisco Webex, Zoom, Microsoft Teams, Adobe Connect Meetings, Skype, Jitsi Meet etc.

Eigene digitale Lösungen entwickeln

Diakonie 
im Kirchenkreis
Recklinghausen

**Diakonisches Werk im Kirchenkreis Recklinghausen
Wirtschaftsbetrieb GmbH**

Homepage: www.diakonie-kreis-re.de

Tel.: 02361 9301 0

Mitarbeitenden-App

- Um den Zusammenhalt im Unternehmen zu stärken, wurde eine Mitarbeitenden-App eingeführt.
- Diese funktioniert ähnlich wie eine Messenger-App.
- Es gibt öffentliche Gruppen mit betriebsübergreifenden Informationen, einen Marktplatz sowie Personalmarketing-Kampagnen.
- Im Bereich Wirtschaftsbetrieb können über die App auch Dienste getauscht werden.

Personal- und Führungskräfteentwicklung

Die Arbeitswelt unterliegt seit jeher einem steten Wandel. Insbesondere in den letzten Jahren beschleunigten sich die Entwicklungen allerdings enorm – die Treiber sind unter anderem die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, gestiegene Erwartungen von Arbeitnehmenden, aber auch höhere Serviceerwartungen von Kundinnen und Kunden und gesellschaftliche Veränderungen. Die Maßnahmen der Corona-Pandemie haben bestimmte Trends nun noch schneller vorangetrieben, bspw. was das mobile Arbeiten oder flexible Arbeitszeiten anbelangt.

„Durch die Vergabe von Verantwortlichkeiten, eine transparente und verbindliche Kommunikation und den Willen zur Veränderung schafft man Vertrauen und bindet Mitarbeiter ans Unternehmen.“

Kim Herzog, Personalleiterin geba Kunststoffcompounds

Die veränderte Arbeitswelt bringt auch neue Herausforderungen für Führungskräfte mit sich. Führungskräfte nehmen im Unternehmensgefüge eine Schlüsselrolle ein, denn sie müssen zwischen den Bedarfen der Belegschaft und den betrieblichen Anforderungen vermitteln. Neben den

jeweiligen Fachkenntnissen müssen sie also auch persönliche Fähigkeiten mitbringen – oder entsprechend sensibilisiert und geschult werden. Bei der Entwicklung von Führungskräften geht es daher nicht nur um die Erweiterung von fachlichen Qualifikationen, sondern auch um den Erwerb und Ausbau von Führungskompetenzen.

Aber nicht nur die bestehenden, sondern auch die zukünftigen Führungskräfte sollten Sie im Blick behalten. Indem Sie auf die Entwicklung aus den eigenen Reihen setzen, können Sie dem Fach- und Führungskräftemangel effizient begegnen. Identifizieren Sie

„Die Freiheit zum eigenständigen Lernen zahlt sich sowohl für die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen aus.“

Lisa Krüger, Personalleiterin perbit Software GmbH

frühzeitig Beschäftigte, die das Potenzial haben, zu Führungskräften entwickelt zu werden und bilden Sie diese weiter. Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitendengespräche können Sie als wichtiges Tool nutzen, um Talente und weiteres Entwicklungspotenzial zu erkennen oder auf entsprechende Weiterbildungsangebote aufmerksam zu machen.

Geeignete Maßnahmen im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung sind u. a.

- Seminare
- Online-Training
- Traineeprogramm
- Mentoring
- Coaching
- kollegiale Beratung

„Das Verhalten unserer Führungskräfte beeinflusst maßgeblich die Motivation unserer Mitarbeitenden und damit unseren Erfolg.“

Elke Hartleif, Vorstand Personal VEKA AG

Quellen, Links und Tipps:

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2020): Mitarbeitermotivation durch Laufbahnplanung.

<https://www.kofa.de/service/formate/thema-des-monats/2020/laufbahnplanung>

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Mitarbeiter weiterbilden.

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden>

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Wissens- und Erfahrungstransfer.

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden/wissens-und-erfahrungstransfer>

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Führung 4.0. Erfolgreich virtuelle Teams führen.

<https://www.kofa.de/dossiers/digitalisierung-in-kmu/fuehrung-40>

RKW Kompetenzzentrum (2018): Führungsnavigator. Strategieumsetzende Führung. Wie aus Plänen konkrete Ergebnisse werden: Trainermaterialien und ein Moderationsplan für ein Kompaktseminar.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/strategieumsetzende-fuehrung/>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Wie entwickeln Sie Ihre Fachkräfte zu Führungskräften?
- Welche Weiterbildungsmöglichkeiten (intern und extern) haben Ihre Beschäftigten?
- Werden die Schulungen mit externer Unterstützung durchgeführt?
- Welche Erfahrungen haben Sie damit bisher gemacht? Was ist in Planung?
- Haben Sie bereits Erfahrung mit Mentoring, Patenprogrammen o.ä.? Welche?
- Wie wird das Weiterbildungsangebot kommuniziert?
- Wie werden die Weiterbildungsbedarfe der Belegschaft erfragt? Wie wird das Angebot an wandelnde Bedarfe angepasst?
- Spielt das Thema familienbewusste Personalpolitik in der Personal- und Führungskräfteentwicklung eine Rolle?
- In welchen Bereichen werden Ihre Führungskräfte geschult? (fachlich, Personalentwicklung, andere Bereiche)
- Wie regelmäßig werden die Führungskräfte geschult?
- Werden Schulungen zur Personalentwicklung und Themen einer familienbewussten Personalpolitik (proaktiv) angeboten?
- Gibt es spezielle Schulungen, die die Führungskräfte auf die zunehmende Flexibilität vorbereiten, bspw. agiles Führen, Führung von Remote-Teams?
- Was kann im Unternehmen im Hinblick auf die Personal- und Führungskräfteentwicklung optimiert werden?
- Wo liegen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Personalentwicklung mit Fokus-Zeit

perbit[®] perbit Software GmbH

Homepage: www.perbit.de

Tel.: 02505 930093 E-Mail: personal@perbit.de



Onboarding von neuen Mitarbeitenden

- Das Ziel ist es, neue Mitarbeitende professionell an Bord zu holen.
- Der Prozess besteht aus drei Phasen.
- Preboarding: Diese Phase geht von der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag.
- Orientierung: Die zweite Phase dauert vom ersten Arbeitstag an ca. zwei bis drei Einarbeitungsmonate.
- Integration: Die dritte Phase beinhaltet die Einbindung ins Team und erste selbständige Aufgaben bis zum Ende der Probezeit.
- Es wurden Checklisten für alle Beteiligten (Personalabteilung, Pate, Mentor, Führungskraft usw.) entwickelt. Die Terminierung und das Anstoßen aller Schritte erfolgt über Workflows in unserer HR Software.
- Mit einem gut geplanten Onboarding wird die fachliche sowie soziale Integration eines neuen Mitarbeitenden beschleunigt und die Fluktuation in der Probezeit kann gesenkt werden.



Personalentwicklung mit Fokus-Zeit und LinkedIn Learning Angebot

- Mit der „FokusZeit“ wurden spezielle Lernzeiten für die Mitarbeitenden eingeführt.
- Den Mitarbeitenden steht ein Tag pro Monat zur Verfügung, an dem das Lernen nicht nur geduldet, sondern explizit erwünscht ist!
- Ziele: Wir wollen, dass alle Mitarbeitenden ihre Kreativität entfalten können. Mit der FokusZeit hat jeder die Möglichkeit, eigene Ideen auszuprobieren und sich selbst weiterzubilden.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat Anspruch darauf, sich digital zu qualifizieren, wobei gilt: „Lernzeit ist Arbeitszeit“. Ebenso gilt der Grundsatz, dass alle Mitarbeitenden selbstbestimmt lernen, also frei sind in der Wahl der Lernformate und -inhalte sowie dem Lernort.

Mitarbeitendengespräche und Traineeprogramm



geba Kunststoffcompounds GmbH

Homepage: www.geba.de

Tel.: 2524 93120 E-Mail: info@geba.eu



Mitarbeitendengespräche

- Die Mitarbeitendengespräche zielen darauf ab, Feedback zu geben, Kritik in beide Richtungen konstruktiv anzusprechen, Offenheit zu signalisieren sowie Defizite und Bedarfe zu ermitteln.
- Turnus: mindestens einmal im Jahr.
- Es gibt einen Gesprächsbogen.
- Vorbereitung: Die Mitarbeitenden werden zum Gespräch eingeladen. Der Gesprächsbogen wird an die Mitarbeitenden zur Selbsteinschätzung übergeben.
- Durchführung: Es wird ein geschützter Rahmen sichergestellt und Entwicklungsziele vereinbart.
- Nachbereitung: Das Resultat des Gesprächs wird dokumentiert.



Traineeprogramme für Weiterqualifizierung

- Ziele: Mitarbeitende, die sich weiter qualifizieren möchten, bekommen einen Ausbildungsplan mit Meilensteinen mit einem Ziel (Übernahme einer bestimmten Funktion).
- Im Turnus der vorgegebenen Meilensteine (meist Zeiträume) werden die Fortschritte abgefragt und der Plan bei Bedarf angepasst.
- Fazit: Mit dem Ausbildungsplan signalisieren wir Verbindlichkeit und Commitment mit den Mitarbeitenden. Die Entwicklungsschritte sind klar nachverfolgbar.

Führungskräfteentwicklung nach Maß



Veka AG

Homepage: karriere.veka.de

Tel.: 02526 295200 E-Mail: ehartleif@veka.com

Cross-Mentoring

- Ziele: Persönliche Weiterentwicklung einer noch unerfahrenen Führungskraft durch regelmäßigen kollegialen Erfahrungsaustausch mit einer erfahrenen Führungskraft.
- Turnus: Treffen der Tandems (Mentor und Mentee) ca. alle sechs Wochen über zwölf Monate.
- Vorbereitung: Bewerbung der Führungskräfte für die Rolle des Mentees oder des Mentors in der Personalabteilung. Danach werden die Tandems durch die Personalabteilung gebildet.
- Einladung zum Start-Up-Meeting. Alle Teilnehmenden erhalten ein Begleitbuch.
- Durchführung: Gemeinsames Start-Up-Treffen mit allen Teilnehmenden. Das Programm läuft ein Jahr und ist selbstorganisiert durch die Teilnehmenden.
- Nach sechs Monaten erfolgt ein Halbzzeitreffen zum Erfahrungsaustausch, organisiert durch die Mentees.
- Inhalte der Gespräche sind Führungsthemen und die Vereinbarung eines persönlichen Ziels des Mentees für den Zeitraum des Programms (zwölf Monate).
- Die Gespräche sind vertraulich.
- Evaluation: Abschlussveranstaltung und Reflexion nach einem Jahr.

300 Tage Führungskräfteprogramm – MUT

- Ziele: Neue Führungskräfte kennen Erwartungen an ihre neue Rolle als Führungskraft, kennen praktische Führungstools, erhalten Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten, werden in ihrer Führungskompetenz gestärkt.
- Turnus: Über ein Jahr durchläuft eine Gruppe von neuen Führungskräften acht Trainingselemente.
- Vorbereitung: Alle Mitarbeitenden, die eine Führungsrolle übernehmen, werden in das Programm aufgenommen. Der erste Baustein startet mit einem persönlichen dreistündigen Treffen mit dem Vorstand Personal: Austausch über die Führungsphilosophie bei VEKA und das MUT Konzept.
- Durchführung: Manche Bausteine werden von der Personalabteilung organisiert (z. B. Transfer des MUT Konzepts, „schwierige Gespräche führen“, Arbeitsrecht, Suchtprävention), andere von der Führungskraft selber (z. B. Feedbackgespräch mit der eigenen Gruppe und/oder der/dem Vorgesetzten).
- Fazit: Neue Führungskraft tauscht sich mit anderen neuen Führungskräften regelmäßig aus, baut Netzwerk auf, erhält aufgrund praxisorientierter Bausteine Anregungen, wie er/sie sich im Alltag als Führungskraft erfolgreich und wertschätzend bewähren kann.

Betriebliche Kinderbetreuung

Ohne eine zuverlässige und bedarfsorientierte Kinderbetreuung kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum gelingen. Viele KMU möchten ihre Mitarbeitenden bei der Organisation unterstützen, scheitern aber vor großen Investitionen zurück. Dabei muss es nicht immer die eigene Betriebskita sein – solche regelmäßigen Betreuungsangebote bieten überwiegend Großunternehmen an. Beliebt und verbreitet sind bei kleinen und mittelständischen Unternehmen mittlerweile vor allem Angebote zur kurzfristigen Überbrückung oder punktuellen Unterstützung, wie Eltern-Kind-Büros oder Ferienfreizeiten. Unternehmen müssen diese Angebote nicht zwingend selbst organisieren, sondern können auch auf entsprechende externe Anbieterinnen und Anbieter zurückgreifen.

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die besten Arbeitskräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Die Unterstützung der Mitarbeitenden im Bereich der Kinderbetreuung zahlt darauf ein, daher ist uns dieses Thema ein wichtiges Anliegen.“

Torsten Schmalbrock, Leiter HR Services & Controlling apetito AG

Mögliche Formen einer regelmäßigen oder punktuellen betrieblichen Kinderbetreuung sind:

regelmäßige Betreuung	punktueller Betreuung
eigene Betriebskita	Tagespflege
Kooperation mehrerer Unternehmen	Familiendienstleistende
Belegplätze	Notfallbetreuung
Elterninitiativen	Ferienbetreuung

Wichtig ist es, zunächst den Betreuungsbedarf im Unternehmen zu erheben. Dies gelingt – je nach Anzahl der Mitarbeitenden – am besten über eine schriftliche Befragung. Anschließend müssen Sie als Unternehmen entscheiden, wie stark Sie sich bei der Kinderbetreuung engagieren möchten. Hier kann beispielsweise der „Förderlotse“ von Erfolgsfaktor Familie helfen (siehe Quellen, Links und Tipps). Aber

„Unser Sommerferienprogramm ist ein zu 100 % genutzter Benefit in unserem Unternehmen. Wir schenken Eltern eine ganze Woche Urlaub, den sie nicht für die Betreuung ihrer Kinder nehmen müssen. Die Woche mit den Mitarbeitenden-Kindern hat einen sehr hohen sozialen Wert für unsere ganze Firmenkultur.“

Julia Greitens, Personalleiterin MAXIMAGO GmbH

auch der Austausch mit anderen Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen bereits eruiert oder schon umgesetzt haben, kann sehr fruchtbar sein.

Wenn Sie sich für die Schaffung von neuen Plätzen in der Kindertagesbetreuung, Kindertagespflege, Betreuung in Ausnahmefällen und

Ferienbetreuung entschieden haben, können Sie eine Anschubfinanzierung über das Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums erhalten (siehe Quellen, Links und Tipps). Der aktuelle Förderzeitraum reicht noch bis Ende 2022.

Quellen, Links und Tipps:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Gute Betreuung, motivierte Beschäftigte.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/gute-betreuung-motivierte-beschaeftigte.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Der Förderlotse – Finden Sie Ihr passendes Angebot.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/betriebliche-kinderbetreuung/welches-angebot-passt-zu-ihnen.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Mit dem Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ neue Betreuungslösungen schaffen.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/das-foerderprogramm-betriebliche-kinderbetreuung.html>

Mittelstand und Familie: Betreuungsnotfälle und Betreuungslücken.

<https://www.mittelstand-und-familie.de/kinderbetreuung/notfallbetreuung>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2014): Mit betrieblicher Kinderbetreuung punkten. Angebote, Vorteile, Tipps.

https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Mit_betrieblicher_Kinderbetreuung_punkten_bf.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung.

<https://www.bmfsfj.de/blob/95428/8aa7758aa9fb560f5d41fe6d288d364a/unternehmen-kinderbetreuung-praxisleitfaden-betriebliche-kinderbetreuung-data.pdf>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Welche Bedarfe bestehen in der Belegschaft? Wo liegen besondere Herausforderungen?
- Welche Maßnahmen bieten Sie bereits im Bereich Kinderbetreuung an?
- Liegt das Augenmerk Ihres Unternehmens auf einem regelmäßigen oder auf einem punktuellen Betreuungsbedarf?
- Holen Sie regelmäßig Informationen zu den Bedarfen bzw. zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Maßnahmen ein? Was hindert Beschäftigte ggfs. an der Inanspruchnahme der Angebote?
- Haben Sie bei der Planung von bzw. dem Angebot von Maßnahmen externe Dienstleistungen oder Unterstützung von außen genutzt?
- Wo liegen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Ferienbetreuung in Oster-, Sommer- und Herbstferien



Homepage: www.apetito.de

Tel.: 05971 799 0 E-Mail: info@apetito.de



Ferienfreizeiten

- Ziele: Wir wollen unsere Mitarbeitenden bei der Betreuung ihrer Kinder während der Ferien unterstützen, sodass sie sich für diese Zeit keinen Urlaub nehmen müssen.
- Turnus: drei Mal jährlich für jeweils eine Woche (Oster-, Sommer- und Herbstferien).
- Durchführung: Kooperation mit dem Caritasverband Rheine – die Caritas kümmert sich um das Programm und die Betreuung durch geschultes Fachpersonal.
- Kapazität: 40 Vollzeit-Plätze pro Ferienfreizeit.



Organisation der Kinderbetreuung unterstützen

- Ziel: Unterstützung der (neuen) Mitarbeitenden bei der Organisation eines Betreuungsplatzes.
- Durchführung: Kooperation mit den örtlichen Betreuungseinrichtungen und Tagespflegen.

Eltern in den Sommerferien entlasten



MAXIMAGO GmbH

Homepage: www.maximago.de

Tel.: 0231 586967 0 E-Mail: info@maximago.de

Eltern-Kind-Büro

- Ziele: Bei Betreuungsgängern Eltern ermöglichen, ihr Kind mit zur Arbeit zu nehmen; Notlagen der Eltern ernst nehmen.
- Dauerhafte Einrichtung im Büro, steht immer zur Verfügung.
- Einrichtung: Spielecke, Babybett, Babyphone, ruhiger Raum für Eltern und Kinder, für ältere Kinder Spiele, Bücher, Unterhaltungselektronik.
- Nutzungsordnung und Versicherungsschutz sind zu klären.
- Fazit: Das Unternehmen nimmt die private Situation der Mitarbeitenden wahr und hilft ihr/ihm, besser damit zu jonglieren. So wie bei uns auch Hunde mit ins Büro genommen werden dürfen, öffnen wir uns den Mitarbeitenden und ihrem wichtigsten sozialen Umfeld gegenüber. Für einige ist das ein Grund dafür, für uns zu arbeiten.

Sommerferienprogramm

- Ziele: Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen, Stärkung des sozialen Miteinanders insgesamt, familiäre Atmosphäre verbessern/stärken.
- Kinder sechs Wochen in den Sommerferien sinnvoll zu beschäftigen, ist oft ein Problem. Die Kinder eine Woche qualitativ hochwertig zu betreuen, ist für jede Familie eine Woche geschenkter Urlaub, der nicht für Kinderbetreuung genommen werden muss.
- Turnus: einmal im Jahr, letzte NRW-Ferienwoche, Programm von 9 bis 17 Uhr. Endet mit einem Sommerfest für alle Mitarbeitenden und ihre Familien am Freitagabend.
- Jeden Tag ein neues Ausflugsziel, zum Teil wählbar und nach Altersgruppen differenziert, immer mit hohem pädagogischem Anspruch.
- Beispielausflüge: Kinderkochkurs, Kanu-Tour, Kletterwald, Lego-Mindstorms-Kurs, Bauernhofbesuch, Kunstprojekt Naturkunde-museum, usw.
- Kosten für das Unternehmen: Zwei bis drei Pädagoginnen/Betreuer für die Zeit, Kosten für Bus, Verpflegung, Eintrittsgelder, Organisation.
- Wir nehmen auch externe Kinder mit. Daher entsteht für unsere Mitarbeitenden kein Problem mit der Besteuerung. Unser SF-Programm ist daher eine offene, soziale Aktion auch für weitere Kinder aus Dortmund.
- Fazit: Das Sommerferienprogramm stärkt unser soziales Miteinander in der Firma und ist ein Beispiel dafür, dass wir Mitarbeitende ganzheitlich in ihrer Lebenssituation unterstützen und annehmen. Wir erhalten im Gegenzug extrem hohes Commitment und volles Engagement zurück.

Kinderbetreuung in Kooperation

Brasseler.

Medizintechnik made in Lemgo

Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG

Homepage: www.brasseler.de

Tel.: 05261 701 912 E-Mail: mgrothues@brasseler.de

Betriebliche Kooperations-Kita

- Ziele: Unterstützung bei der Suche nach einer passenden Kinderbetreuung; schnellerer Wiedereinstieg der Mitarbeitenden.
- Betreuungsplätze für Kinder sind sehr begehrt, aber begrenzt. Deshalb haben wir nach einer Bedarfsanalyse mit dem in unmittelbarer Nachbarschaft zu unserem Unternehmen gelegenen Kindergarten vereinbart, dass für jedes Kindergartenjahr fünf Kindergartenplätze für unsere Mitarbeitenden-Kinder reserviert werden.
- Im Rahmen des jeweiligen Anmeldeverfahrens können unsere Mitarbeitenden unter Berufung auf ihren Arbeitgeber ihr Kind bei unserer Kooperations-Kita anmelden.
- Zudem bietet unsere Kooperations-Kita auch Unterstützung bei der Vermittlung von Tagesmüttern an und ermöglicht durch ihre erweiterten Öffnungszeiten eine zusätzliche Randbetreuung.

Zusammenarbeit mit unserer betrieblichen Kooperations-Kita

- Ziele: Übernahme sozialer und regionaler Verantwortung; vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unserem Kooperationspartner.
- Maßnahme 1: Vorschul-Kinder der Kita führen eine auf ihre Bedarfe konzipierte Betriebsbesichtigung durch: „Flipperrunde“ in der Ausbildungswerkstatt, „Gummibären-Roboter“ im Versand, „Einmal Zahnarzt“ im Labor.
- Maßnahme 2: Um einen Einblick in die spannende Welt der Naturwissenschaften zu erlangen, erhielt die Kita einen Experimentierkoffer mit anschaulichen und kindgerechten Experimenten.
- Maßnahme 3: Zur Erhaltung und Förderung der gesunden Ernährung sponsern wir der Kita wöchentlich Apfelkisten von einem regionalen Obsthof.

Mitgliedschaft im FABEL-Service Lippe

- Ziele: Beratung und Unterstützung unserer Mitarbeitenden bei jeglichen Fragen rund um das Thema Familie.
- Die Familienbetreuung Lippe (FABEL) bietet eine individuelle Beratung in Fragen rund um die Familie.
- Die externe Beratungsstelle FABEL vermittelt in allen Lebenssituationen kurzfristig geeignete Unterstützungsangebote für unsere Mitarbeitenden.
- Die Anliegen unserer Mitarbeitenden werden vertraulich behandelt
- Der Fabel-Service ist kostenfrei für unsere Mitarbeitenden.

Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Mit einem plötzlich eintretenden Pflegefall in der Familie gehen viele zusätzliche Herausforderungen für die Angehörigen einher. Gelingt den pflegenden Angehörigen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – diese geht oftmals mit einer wöchentlichen Pflegearbeitszeit von über 14 Stunden einher – nicht, können neben gesundheitlichen Einschränkungen der Pflegenden auch Probleme in Bezug auf die Ausübung ihrer Tätigkeit auftreten. Dies ist häufig ein Grund für die Reduzierung bzw. gänzliche Aufgabe der Berufstätigkeit.

Wenn Arbeitnehmende in die Situation gelangen, akute Pflegearrangements organisieren zu müssen und auch selbst Pflegepersonen zu werden, müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden zur Seite stehen. Gerade im Akutfall ist es wichtig, schnell Informationen zur Verfügung zu stellen, damit Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden erhalten bleiben. Somit bleiben die Beschäftigten und ihr Wissen dem Unternehmen erhalten, für die Beschäftigten selbst verringern sich Nachteile wie lückenhafte Erwerbstätigkeit und reduzierte Rentenleistungen.

Pflege ist nach wie vor ein Tabu-Thema, weshalb schnell der Eindruck entstehen kann, es gäbe im eigenen Unternehmen keinen Bedarf. Auch wenn Maßnahmen selten in Anspruch genommen werden, sind sie im Fall der Fälle eine enorme Erleichterung für die Beschäftigten. Dabei lassen sich Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf oftmals mit geringen Investitionen umsetzen:

- Offene Vertrauenskultur: Ein wichtiger Schritt ist die Etablierung einer offenen und transparenten Unternehmens- und Kommunikationskultur. Nutzen Sie Personalversammlungen, das schwarze Brett oder das Intranet, um Informationen und Angebote, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zum Thema Pflege im Unternehmen publik zu machen. So signalisieren Sie den Beschäftigten, dass Pflege für das Unternehmen ein wichtiges Thema ist.
- Einbindung von Führungskräften: Machen Sie Angehörigenpflege zu einem Thema für Ihre Führungskräfte. Diese müssen für das Thema sensibilisiert sein und die Angebote kennen. Hier bieten sich entsprechende Führungskräftebildungen an.
- Ansprechperson etablieren: Setzen Sie eine Person im Unternehmen als Ansprechperson ein – bspw. eine betriebliche Pflegelotsin oder einen betrieblichen Pflegelotsen. Diese stehen der Belegschaft als erste Anlaufstelle bei Fragen rund um das Thema Pflege zur Verfügung. Die Lotsinnen oder Lotsen können Sie extern entsprechend ausbilden lassen, bspw. bei Familienbildungsstätten oder bei Industrie- und Handelskammern.

Weitere Instrumente für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf:

- bestehende Angebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Pflege anpassen
- Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit Pflege und Beruf
- Informationsveranstaltungen im Unternehmen anbieten, z. B. in Zusammenarbeit mit Pflege- und Wohnberatungsstellen
- Beteiligung in Netzwerken, um Synergien mit anderen Unternehmen zu nutzen
- flexible Arbeitszeit- und Organisationsregelungen, z. B. monatlich zwei Stunden frei für Arztbesuche
- Kernarbeitszeit für die pflegenden Beschäftigten aufheben

- flexible Arbeitsbefreiung in akuten Notfällen
- Vertretungsmanagement für kurzfristige Arbeitsausfälle
- unterstützende Dienstleistungen wie z. B. Wäsche- und Bügelservice, Dienstwagen oder Kantinenessen zur Mitnahme
- Pflegekoffer

Quellen, Links und Tipps:

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2018): Wenn Pflege zum Alltag wird. Ein Leitfaden für Angehörige.

[www.ffp.de/files/dokumente/2018/Pflegemappe_Wenn Pflege zum Alltag wird.pdf](http://www.ffp.de/files/dokumente/2018/Pflegemappe_Wenn_Pflege_zum_Alltag_wird.pdf)

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Münsterland (2020): Leitfaden – Plötzlich Pflege: Wie Unternehmen ihre Beschäftigten mit Pflegeaufgaben unterstützen können.

www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Muensterland/interessantes/publikationen/04112020_Leitfaden---Plotzlich-Pflege.pdf

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Münsterland (2021): Checkliste – Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Kompetenzzentrum Frau & Beruf Münsterland.

www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Muensterland/interessantes/publikationen/Checkliste_VereinbarkeitPflegeBeruf.pdf

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga): Checkliste – Erstgespräch Vereinbarkeit Beruf und Pflege. Initiative Gesundheit und Arbeit.

www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Beruf_und_Pflegeverantwortung_Checklisten.pdf

Leitfragen für Tandemtreffen

- Wissen Sie um die Bedarfe Ihrer Belegschaft, wenn es um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geht? Wie erheben Sie die Bedarfe der Belegschaft im Bereich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (z. B. über Mitarbeitendenbefragungen, Mitarbeitendengespräche etc.)?
- Welche Maßnahmen bieten Sie für eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf an?
- Wie kommunizieren Sie die vorhandenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und wie kommunizieren Sie diese nach außen?
- Wie binden Sie das Thema Pflege und Beruf in Ihre Unternehmenskultur ein?
- Wo liegen bei Ihnen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Orientierung geben



Hauspflegeverein
Solingen e.V.

Gemeinnütziger Hauspflegeverein Solingen e.V.

Homepage: www.teheim-solingen.de

Tel.: 0212 20645 17 E-Mail: s.vijayakumaran@teheim-solingen.de



Kontaktbüro Pflegeselbsthilfe

- Ziele: Unterstützung von pflegenden Angehörigen durch Hilfe zur Selbsthilfe.
- Beschäftigte können sich jederzeit an das Kontaktbüro wenden.
- Um Pflegende beim Aufbau von Netzwerken zu unterstützen, übernehmen die Kontaktbüros u. a. folgende Aufgaben:
 - Schaffung von Transparenz der örtlichen Angebote von Pflegeselbsthilfe.
 - Beratung, Begleitung, Vernetzung und Qualifizierung bestehender (freier) lokaler Selbsthilfegruppen sowie deren externer Anleitung.
 - Initiierung neuer quartiersnaher Angebote zum Erfahrungsaustausch.



Flexible Arbeitszeitmodelle

- Ziele: Übernahme sozialer und regionaler Beschäftigte aus der Verwaltung können für die Angehörigenpflege jederzeit ihren Stellenumfang reduzieren.
- Zusätzlich besteht die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten.
- Gewährung von Vertrauensarbeitszeit und unbezahlter Freistellung.



Pflegelotsinnen und -lotsen (in Planung)

- Die Pflegelotsinnen und -lotsen sollen zu kundigen Anlaufstellen im Unternehmen werden.
- Hinzugenommen werden hausinterne Pflegeberaterinnen und -berater.
- Ziel ist die Unterstützung der Beschäftigten bei der Auswahl und Inanspruchnahme aller notwendigen Hilfe- und Pflegeleistungen.

Angehörigenpflege zum Thema machen



Homepage: <https://de.wessling-group.com/de>

Tel.: 02505 890 E-Mail: info@wessling.de

Angehörigenpflege im Blick

- Die Vereinbarkeit von Arbeit/Beruf und einer aufkommenden Pflegebedürftigkeit ist eine enorme Herausforderung für alle hiervon unmittelbar und mittelbar Betroffenen. Seien es die eigenen Eltern, Geschwister oder Kinder – die Situation tritt oft unvorbereitet ein, eine schnelle Reaktion ist notwendig.
- In kurzer Zeit ist Pflege und Betreuung mit unterschiedlichen Profis und unterstützenden Hilfen so zu organisieren, dass sie mit dem Alltag und der Berufstätigkeit zu vereinbaren ist.

Individuelle Lösungen

- In derartigen persönlich herausfordernden Situationen unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem wir individuell auf ihre Bedürfnisse eingehen.
- Das Unternehmen bietet beispielsweise mobiles Arbeiten, Arbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeiten, verschiedene Arbeitszeitmodelle, Flex-Urlaub (flexible Erweiterung des Jahresurlaubs als Freistellung) und ggf. Sonderurlaub zur Pflege eines Angehörigen an.

Information

- Des Weiteren finden unsere Kolleginnen und Kollegen im Intranet die Rubrik „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“. Hier sind alle Informationen aus unserem „Betrieblichen Pflegekoffer“ hinterlegt.
- Unsere Mitarbeitenden finden dort alle Informationen rund um die Pflege eines Angehörigen
- Zum Beispiel verschiedene Hilfestellungen, wie sie die Pflege organisieren, Checklisten, Informationen zu Fördermöglichkeiten, Ansprechpartnern und -partnerinnen usw. Mit diesen Maßnahmen möchten wir alle Mitarbeitenden bei WESSLING dabei unterstützen, die Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege bestmöglich umzusetzen.

Väterbewusste Personalpolitik

Eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist längst auch ein Thema für Männer. Die Väter von heute wollen mehr Zeit mit den Kindern verbringen und sich partnerschaftlich an der Familienarbeit beteiligen. Allerdings sind Männer in vielen Unternehmen noch immer mit traditionellen Rollenbildern konfrontiert – und da Vereinbarkeit häufig als Frauenthema gesehen wird, ist es aktuell für Väter häufig schwer, entsprechende Freiräume einzufordern.

In Zukunft müssen sich Unternehmen jedoch darauf einstellen, dass nicht mehr nur Mütter, sondern auch Väter ganz selbstverständlich Elternzeit nehmen, sich aufgrund der Krankheit eines Kindes entsprechend freistellen lassen oder pünktlich um 16 Uhr das Büro verlassen, um die Kinder aus der Kita abzuholen. Denn wenn sie ihren Mitarbeitern solche Optionen nicht ermöglichen, müssen sie damit rechnen, dass die Väter das Unternehmen verlassen.

„Gleichberechtigung kann nicht durch den Versuch erreicht werden, ein Geschlecht einem anderen gleichzustellen. Gleichberechtigung erfordert ein gesamtgesellschaftliches Umdenken und einen offenen Dialog in Unternehmen, Familien und Gesellschaft, um neuen Arbeitsformen, Lebens- und Familienmodellen gerecht zu werden. Dies ist ein Prozess, den wir bereits zu gehen begonnen haben.“

Alrun Ohrmann, geschäftsführende Gesellschafterin
Ohrmann Montagetechnik GmbH

Nehmen Sie im Rahmen einer väterbewussten Personalpolitik die Väter selbst als Zielgruppe in den Blick. Für Väter muss es genauso wie für Mütter möglich sein, die angebotenen Vereinbarkeits-Maßnahmen zu nutzen – und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Realität: Die Verantwortung von Vätern für die Familienarbeit muss kulturell anerkannt und ganzheitlich akzeptiert sein.

Mögliche Komponenten einer väterbewussten Personalpolitik sind:

„Eine Personalpolitik, die sich an den Bedürfnissen der Väter und Familien orientiert, ist uns als Sondermaschinen-Unternehmen sehr wichtig. Nicht nur, weil wir einen hohen Anteil an männlichen Mitarbeitern haben, sondern auch, weil uns eine allgemeine diverse Ausrichtung am Herzen liegt. Gelebte Gleichberechtigung und sichtbare Diversität braucht Veränderung an vielen Stellen. Es lohnt, in diesem Prozess einmal explizit die Bedürfnisse der Väter in den Blick zu nehmen und ihnen auch die Möglichkeit zu geben, sich entsprechend einzubringen. Davon profitiert der Mitarbeiter, aber auch wir!“

Michael Pohl, Junior-Personalreferent Ohrmann Montagetechnik GmbH

- Machen Sie in der internen Kommunikation deutlich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch für Väter ein wichtiges Anliegen ist.
- Stellen Sie Väter vor, die Vereinbarkeitsmaßnahmen nutzen, bspw. im Intranet, und schaffen Sie so Vorbilder.
- Achten Sie bei Formulierungen und Bildern darauf, dass sich auch Männer vom Informationsmaterial angesprochen fühlen.
- Thematisieren Sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch im Mitarbeitendengespräch mit Männern.
- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für die Belange von Vätern und schulen Sie sie entsprechend.

- Bieten Sie spezielle Beratungsangebote an oder vermitteln Sie diese, bspw. dazu, wie die Elternzeit partnerschaftlich zwischen den beiden Elternteilen aufgeteilt werden kann.
- Letztlich können auch Sie als Arbeitgebende beeinflussen, wie gut Väter sich bei der Familienarbeit einbringen können

Quellen, Links und Tipps:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für väterorientierte Personalpolitik.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/vaeter-und-vereinbarkeit-121316>

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI): Vereinbarkeit & Unternehmen.

<https://www.vaeter.nrw/vereinbarkeit-unternehmen>

Projekt „Ihr Erfolg hat viele Väter! Neue Strategien der Fachkräftebindung für KMUs“; Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI): Vereinbarkeit & Unternehmen.

<http://nrw.vaeter-ggmbh.de/toolbox/>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Haben Sie Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als eigene Zielgruppe im Blick?
- Halten Sie Vereinbarkeitsmaßnahmen vor, die sich speziell an Väter richten?
- Wie kommunizieren Sie die vorhandenen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und wie kommunizieren Sie diese nach außen? Sprechen Sie Väter gezielt an? Wenn ja, wie?
- Wie sensibilisieren Sie die Führungskräfte für das Thema „Väter“?
- Wo liegen bei Ihnen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?

Erfolg hat viele Väter



Joswieg Malerbetrieb GmbH

Homepage: www.joswieg.de

Tel.: 0521 4 83 33 E-Mail: info@joswieg.de



Teilnahme am Projekt „Ihr Erfolg hat viele Väter!“

- Das vom MKFFI geförderte Projekt hat kleine und mittelständische Unternehmen in NRW bei der Entwicklung, Erprobung und Einführung gezielter Maßnahmen einer väterorientierten Personalpolitik unterstützt, um als Arbeitgebende attraktiver zu werden und sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte gegen die Großunternehmen in der Region hervorzuheben.
- Durch gezieltes Führungskräfte-coaching konnte mehr Wertschätzung zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften hergestellt und die Kommunikation im Team verbessert werden.



Eltern-Kind-Zimmer

- Kinder können in Betreuungsausfällen mit zur Arbeit gebracht werden.
- Voraussetzung ist, dass die Betreuung durch die Eltern in der Zeit selbst oder in Absprache mit dem Team sichergestellt ist.

Väter bei allen Maßnahmen im Blick behalten



OHRMANN
MONTAGETECHNIK

Ohrmann Montagetechnik GmbH

Homepage: www.ohrmann.de

Tel.: 02924 9714 0 E-Mail: info@ohrmann.de



Teilzeit für Väter

- Voraussetzung: Die Führungskräfte sind sensibilisiert, Mitarbeitende bei Veränderungen im Familienkreis im Gespräch abzuholen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.
- Beispiele: Befristete Reduzierung der Arbeitszeit von Vätern in akuten Trennungssituationen; echte Teilzeit-Arbeit für alleinerziehende Väter; Arbeit nur am Vormittag – Übernahme der Hauptkinderbetreuung durch den Vater.



Elternzeit für Väter

- Voraussetzung: Die Führungskräfte sind Voraussetzung: Sichtbare „Rollenbilder“ auf allen Ebenen, Mitarbeitende erleben Elternzeiten von Kollegen und Vorgesetzten.
- Durchführung: werdende Väter werden von Vorgesetzten und Personalabteilung aktiv über die Möglichkeit von Elternzeit informiert, dazu beraten und

- bei Bedarf bei der Antragsstellung unterstützt.
- Durch frühzeitige Ansprache der werdenden Väter sind Elternzeiten und betriebliche Belange gut aufeinander abzustimmen.
- Beispiele: Elternzeit wird regelmäßig durch Väter in allen Hierarchieebenen genommen, auch in Führungspositionen.

Gleitende Arbeitszeit – mobiles Arbeiten

- Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter zu verbessern.
- Voraussetzung: Gleitzeitmodell für alle Mitarbeitende sowie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens (sofern technisch für diese Stelle möglich).
- Durchführung: Durch das Gleitzeitmodell ermöglichen wir es den Vätern, bewusst familiäre Verpflichtungen wie Kinderbetreuung, Hol- und Bringdienst und Fahrten zu Freizeitangeboten wie Sport oder Musikschule zu übernehmen. Zusätzlich bietet das mobile Arbeiten eine äußerst flexible Möglichkeit, den o. g. familiären Verpflichtungen oder Ehrenämtern (wie Trainer im Sportverein) nachgehen zu können.
- Der Gleitzeitrahmen endet freitags bereits um 12:30 Uhr, sodass je nach aktueller Projektsituation früh ins Wochenende gestartet werden kann.
- Der Gleitzeitrahmen beinhaltet die Möglichkeit, aber nicht die Pflicht (!), den Samstag als Werktag bei Bedarf im Einzelfall oder regelmäßig zu nutzen. Dieses Angebot dient dazu, die Arbeitsbelastung in der Woche von Montag bis Freitag um einige Stunden zu reduzieren. Es kann individuell genutzt werden, um Beruf und Familie z. B. in Abstimmung mit einer berufstätigen Partnerin/Ehefrau besser abstimmen zu können und ist auch deshalb zu erwähnen, da in der ländlichen Region eine Kinderbetreuung häufig nur vormittags durch die Institutionen Kindergarten und Schule gegeben ist.

Montageeinsätze und Dienstreisen planen

- Ziel: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter zu verbessern; familiäre Verpflichtungen von Vätern berücksichtigen.
- Organisatorische Voraussetzung: Dienstreisen werden durch die Teams selbstständig geplant, so dass familiäre Verpflichtungen bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden; nur wenn es zu Problemen kommt, schalten sich die Vorgesetzten in diesen Prozess ein.
- Fazit: Die Dienstreiseteams kommen mit dieser Vorgehensweise sehr gut zurecht. Ein Einbinden der Vorgesetzten ist nur selten notwendig. Wünsche der Väter können eingebracht und berücksichtigt werden.
- Individuelle Lösungen: In Einzelfällen, z. B. bei besonderen Belastungssituationen in der Familie, wird – unter Einbezug der Vorgesetzten – auf die Durchführung von mehrtägigen Dienstreisen temporär verzichtet.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Corona-Krise hat noch einmal eindrücklich gezeigt, wie hoch die Belastung für Eltern sein kann, wenn Familie und Beruf sich nicht reibungslos vereinbaren lassen. Beschäftigte können nur dann volle Leistung geben, wenn sie psychisch und physisch fit sind. Unternehmen können sie dabei unterstützen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet eine **Vielzahl an Möglichkeiten**, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu erhalten und zu fördern. BGM ist ein strukturierter, geplanter und koordinierter Prozess mit dem Ziel die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten langfristig und nachhaltig zu erhalten. Das geplante und strukturierte Vorgehen ist das, was das Gesundheitsmanagement von Betrieblicher Gesundheitsförderung bzw. „bloßem Gesundheitsaktivismus“ unterscheidet (Badura, 1999).⁶

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist eine **Führungsaufgabe**, bei der die Mitarbeitenden aktiv einbezogen werden. Einige Instrumente des BGM sind darüber hinaus verpflichtend und gesetzlich geregelt, wie z. B. die Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).

Betriebliches Gesundheitsmanagement bringt viele Vorteile für das Unternehmen sowie für die einzelnen Mitarbeitenden mit sich. Die Vorteile des Arbeitsschutzes und der Wiedereingliederung liegen auf der Hand und beinhalten vor allem den Erhalt oder die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit. Besonders die Vorteile der Gesundheitsförderung sind vielfältig und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Arbeitgebende	Arbeitnehmende
Sicherung der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten	Verbesserung des Gesundheitszustandes und Senkung gesundheitlicher Risiken
Erhöhung der Motivation durch Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen	Reduzierung der Arztbesuche
Kostensenkung durch weniger Krankheits- und Produktionsausfälle	Verbesserung der gesundheitlichen Bedingungen im Unternehmen
Steigerung der Produktivität und Qualität	Verringerung von Belastungen
Imageaufwertung des Unternehmens	Verbesserung der Lebensqualität
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	Erhaltung/Zunahme der eigenen Leistungsfähigkeit
	Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Verbesserung des Betriebsklimas

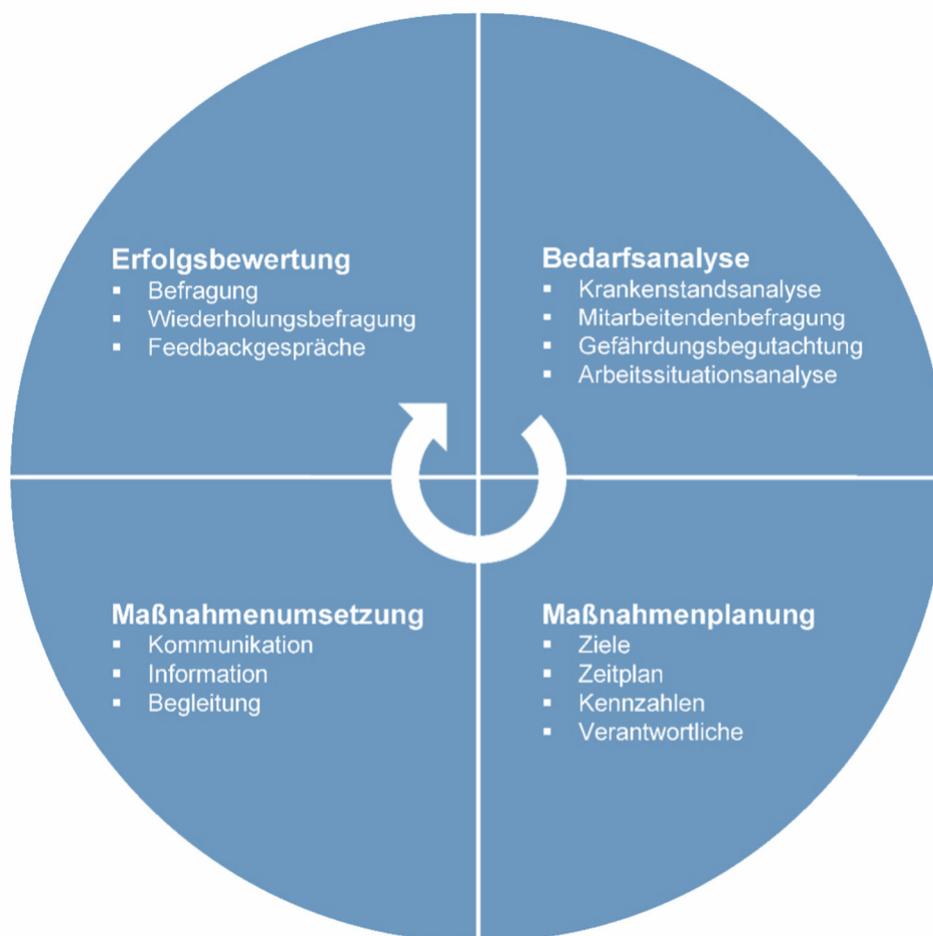
⁶ Badura, B./Ritter, W./Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs

Eigene Darstellung nach: Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (Hg.) (2021): Betriebliche Gesundheitsförderung: Vorteile. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/vorteile.html>

Was sind die wichtigsten Schritte? Wo gibt es Unterstützung?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) folgt einem Regelkreis, der planvolles und zielgerichtetes Handeln möglich macht. Die Schritte sind in einem Lernzyklus angelegt, der eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, die Planung und Ausführung geeigneter Maßnahmen sowie die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse umfasst. Die einzelnen Schritte der nachfolgenden Prozessgrafik werden im „Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ (BGM) der Deutschen Rentenversicherung im Detail erläutert.⁷



Eigene Darstellung nach: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.) (2021): Starker Service. Starke Firma. Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), S. 7.

⁷ Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.) (2021): Starker Service. Starke Firma. Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).

Quellen, Links und Tipps:

Deutsche Rentenversicherung Bund (2021): Starker Service. Starke Firma. Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).

https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/Firmenservice/bgm_leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Deutsche Rentenversicherung Bund (2021): Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung.

https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/Firmenservice/bgm_leitfaden.html

Die Gesundheitsmanager: BGM-Toolbox. Praxisleitfäden und Checklisten.

<https://www.gesundheitsmanagement24.de/praxisleitfaeden-checklisten/>

Portale der Krankenkassen zum BGM (Beispiele):

https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/bgf/BGF_s.jsp

<https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/betriebliche-gesundheitsfoerderung/>

<https://www.ikk-classic.de/fk/gb/bgm-massnahmen>

<https://www.barmer.de/firmenkunden/firmenangebot-gesundheit/gesundheitsmanagement>

<https://www.bgm-bkk.de/>

<https://www.dak.de/dak/mitarbeitergesundheit-2087494.html#/>

<https://www.tk.de/firmenkunden/service/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/betriebliches-gesundheitsmanagement-2034402>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Wie erheben Sie die Bedarfe der Belegschaft im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement?
- Welche Maßnahmen im Bereich des BGM bieten Sie an?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht? Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Ihren Beschäftigten und Führungskräften zu diesem Thema?
- Wo liegen bei Ihnen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?
- Gibt es Kontakte, Anbieterinnen oder Anbieter, Angebote, die Sie weiterempfehlen können?

Gesundheit erhalten – so wichtig wie nie

BGM in Zeiten der Pandemie

- „Viele Unternehmen mussten ihre BGM-Angebote einschränken, obwohl die Belastungen gestiegen sind. Digitale Angebote wurden wichtiger.

Zentrale Punkte

- Zu Beginn sollte eine Bedarfserhebung durchgeführt werden, bspw. über Workshops oder Befragungen.
- Externe Unterstützung kann bei Aufbau und Durchführung sinnvoll sein, z. B. über Krankenkassen oder Dienstleistende.
- Strukturen können bspw. durch Steuerungsgruppe, Projektgruppe, Qualitätszirkel verfestigt und gesichert werden.
- Zentrale Themen beim BGM sind: Gesunde Führung, finanzielle Unterstützung bei Angeboten, Ernährung, Stress.
- BGM sollte kein Modethema sein, die Unternehmen müssen immer am Ball bleiben.
- Die Bedarfe ändern sich: Bedarfslage und Inanspruchnahme sollten regelmäßig erhoben werden.

Herausforderungen

- Mobiles Arbeiten ist nicht in allen Bereichen Führungskräfte sind zu überzeugen, dass sich Investitionen in BGM lohnen.
- Ziel ist generelle Verhaltensänderung bei Führungskräften und Belegschaft
- Mitarbeitende müssen sich trauen, Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.
- Es müssen die verschiedenen Generationen und deren Bedarfe mitgenommen werden.
- Auch Mitarbeitende, die nicht besonders gesundheitsbewusst sind, müssen zur Teilnahme an Maßnahmen bewegt werden.

Konkrete Lösungen

- gesund führen: Sensibilisierung, Coachings und Fortbildungen für Führungskräfte anbieten
- Durchführung eines (digitalen) Gesundheitstags
- bewegte Mittagspause
- Job-Fahrrad
- Online-Kurse, z. B. Yoga, Rückenschule etc.
- Massagen
- Kochkurse
- Nichtraucher-Kurs (bspw. zusammen mit Nichtrauchendenwerkstatt Münster: <http://www.nichtraucherwerkstatt.de/>)
- Team-Challenges starten
- andere Mitarbeitende über Erfahrungsberichte zur Teilnahme motivieren

Employer Branding

Unter Employer Branding versteht man die Entwicklung und Pflege einer Arbeitgebendenmarke, mit der sich das Unternehmen nach innen und außen präsentiert. Während das Employer Branding lange Zeit hauptsächlich ein Thema für Großunternehmen war, ist dieses heute auch für kleine und mittelständische Unternehmen relevant. Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels wird es für Unternehmen aller Größen immer wichtiger, sich glaubwürdig als attraktive Arbeitgebende darzustellen – sowohl den eigenen Beschäftigten als auch potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern gegenüber. Denn beim Employer Branding geht es zum einen um Mitarbeitengewinnung, zum anderen aber auch um die Bindung der bestehenden Belegschaft an das Unternehmen. Wichtig ist dabei: authentisch bleiben. Beziehen Sie daher bei der Entwicklung Ihrer Arbeitgebendenmarke Ihre Belegschaft mit ein. Die Auseinandersetzung damit, was Ihr Unternehmen ausmacht, kann nicht zuletzt zur Schärfung Ihres eigenen Unternehmensprofils beitragen.

„Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind ein Gewinn für alle Beteiligten. Wir können qualifizierte Mitarbeitende und somit auch Fachwissen im Unternehmen halten. Auch für neue Mitarbeitende sind wir ein attraktiver Arbeitgeber.“

Björn Hartmann, Bereichsleiter Personal Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG

Starten Sie mit einer **Bestandsaufnahme**:

- Was macht Ihr Unternehmen aus? Wie ist die Unternehmenskultur?
- Welche Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik bieten Sie bereits an?
- Wie steht es um die Weiterbildungsmöglichkeiten und das betriebliche Gesundheitsmanagement?
- Wie werden Sie von der eigenen Belegschaft, von Kundinnen und Kunden, in der Region wahrgenommen?

Ein Kernelement des Employer Brandings ist die Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Digitalisierung hat sich auch in diesem Bereich vieles verändert. Die klassischen Wege über bspw. Zeitungsannoncen haben an Zugkraft verloren, stattdessen sind digitale Lösungen auch für KMU auf dem Vormarsch. Die Nutzung von Social-Media-Kanälen wie Facebook, Instagram oder YouTube ist ebenso wichtig wie eine stets aktuell gehaltene eigene Website. Auch die Teilnahme an Unternehmenswettbewerben ist eine gute Möglichkeit, Ihr Image als familienbewusstes Unternehmen nach außen zu präsentieren. Je nach personellen Kapazitäten sollten Sie sich allerdings auf wenige Maßnahmen und Plattformen konzentrieren, diese dann aber regelmäßig bespielen.

Ein zentraler Punkt bei der Öffentlichkeitsarbeit ist die zielgruppenspezifische Ansprache. Die Zielgruppe muss dort abgeholt werden, wo sie sich aufhält und wo sie kommuniziert. Das wird besonders deutlich beim Employer Branding für Azubis: Kooperationen mit Schulen, Praktika und die Präsentation auf Azubi-Messen können hier schon einiges bewirken. Aber auch Werbung und Sponsoring beim Sportverein, bei bestimmten Events sowie eine regelmäßige Präsenz im Social Media-Bereich sind sinnvoll.

Quellen, Links und Tipps:

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2020): Employer Branding.

<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/employer-branding>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015): Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen. Leitfaden für Personalmarketing mit dem Erfolgsfaktor Familie.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/mit-familienfreundlichkeit-personal-gewinnen/96142>

Handwerksblatt (2019): Employer Branding: Employer-Branding: Machen Sie Ihren Handwerksbetrieb zur Marke.

<https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/employer-branding-machen-sie-ihr-unternehmen-zur-marke-1/themen-specials/employer-branding-machen-sie-ihr-unternehmen-zur-marke-1>

Leitfragen für Tandemtreffen

- Haben Sie ein Konzept zum Employer Branding bzw. eine Arbeitgebendenmarke? Wie sieht dieses aus?
- Wenn Sie die Einführung planen: Welche bestehenden Maßnahmen könnten Sie hierunter vereinen?
- Wenn Sie bereits ein Konzept haben: Wie sind Sie bei der Entwicklung des Konzeptes vorgegangen? Haben Sie externe Unterstützung eingeholt? Haben Sie die Belegschaft eingebunden?
- Wo liegen bei Ihnen die größten Herausforderungen und der größte Handlungsbedarf, was dieses Thema angeht?
- Wie kommunizieren Sie aktuell Ihr Unternehmen nach außen, damit Sie als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen werden? (Info-Kanäle, Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen usw.)
- Sprechen Sie bestimmte Zielgruppen unterschiedlich an?

Engagiert bleiben



Peter Rose – Garten- und Landschaftsbau GmbH

Homepage: www.rose-galabau.de

Tel.: 02533 4765 E-Mail: info@rose-galabau.de

Engagement zeigen

- Wir nehmen an geförderten Projekten teil und zeigen die daraus entstehenden Produkte, wie Videodrehs oder Broschüren.
- Wir zeigen soziales Engagement in vielen Bereichen u. a. mit dem Programm „Kleine Landschaftsgärtner in Aktion“, über das Sponsoring für örtliche Sportvereine, Spendenaktionen etc.

Teilnahme an Projekten und Austauschgruppen

- Auszeichnung ÖKOPROFIT Münster: Gefördertes Projekt vom Umweltministerium NRW mit dem Ziel, Unternehmen bei der Verbrauchsreduzierung von wertvollen Ressourcen und damit bei der Betriebskostensenkung zu unterstützen.
- Unter anderem wurden auch die Themen Arbeitssicherheit und Mitarbeitenden-motivation in Workshops bearbeitet. Denn nur, wenn alle in einem Unternehmen an einem Strang ziehen, kann ein Projekt gelingen.
- Fit für Führung und Familie: Verbesserung und Erhaltung von Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Führungskräfte im Handwerk. In Workshops, Seminaren und durch weitere Hilfestellungen wie Broschüren und Leitfäden wurden für diesen Prozess Anregungen und Praxistipps gegeben.
- Teilnahme an Mitarbeitendenentwicklungsschulungen.
- Mitglied in einer Erfahrungsaustauschgruppe mit verschiedenen Unternehmen aus NRW.

Jetzt kommst du



Diakonisches Werk im Kirchenkreis Recklinghausen Wirtschaftsbetrieb GmbH

Homepage: www.diakonie-kreis-re.de

Tel.: 02361 9301 E-Mail: G.Broeker@diakonie-kreis-re.de

Personalmarketing Kampagne „Jetzt kommst du“

- Es wurde eine breite Personalmarketing-Kampagne gestartet, die mit den Mitarbeitenden zusammen entwickelt wurde. In diesem Zusammenhang wurde auch der Diakonie Werteweiser entwickelt.
- Zur Kampagne wurde ein Film gedreht, der auch im Kino lief.
- Wo wurde damit geworben? Auf Bussen, Plakatwänden, Social Media, Homepage, Arbeitsamt, Stepstone.

Gütesiegel Familienorientierung

- Zur Einführung des Siegels wurde wie folgt vorgegangen:
 - Die Teams wurden gefragt, was gebraucht wird – aus diesen Rückmeldungen sind dann die Angebote entstanden.
 - Es wurde eine Mitarbeitendenbefragung (auf Basis der Materialien des Tandem-projektes) durchgeführt. Diese wurde durch den Themenbereich psychische Belastungen ergänzt.
- Gestartet wurde mit der Umsetzung eines familienfreundlichen Dienstplans, dann sind diverse Beratungsangebote und viele weitere Angebote entstanden.



Unnaer Kreis- Bau- u. Siedlungsgesellschaft mbH

Homepage: www.ukbs.de

Tel.: 02303 28270 E-Mail: info@ukbs.de

Imagefilm

- Zur Fachkräfterekrutierung und um ein positives Arbeitgebendenimage nach außen zu tragen, wurde ein Imagefilm gedreht.
- Dieser wurde über Social Media und die Homepage geteilt.
- Inhaltlich vermittelt der Film Eindrücke zur Arbeit sowie zu den Abteilungen bei der UKBS und enthält Statements der Mitarbeitenden.

Projektergebnisse

Das Tandemprojekt NRW hat gezeigt, dass das Konzept des gemeinsamen Austauschs sowie des Entwickelns und Weiterentwickelns von personalpolitischen Lösungen und Instrumenten im Tandem für die beteiligten Unternehmen insgesamt sehr hilfreich, produktiv und zielorientiert war. Dies spiegelt auch das durchweg positive Feedback der Unternehmen im Rahmen der Projektevaluation wider. Die 30 kleinen und mittelständischen Unternehmen haben in ihren Austauschtreffen jeweils sehr schnell eine vertrauensvolle Atmosphäre erreicht, in der sie sich gegenseitig von ihren Erfahrungen und besonderen Herausforderungen berichtet, Kontakte für Unterstützung und Beratung ausgetauscht sowie gemeinsam Lösungen und Strategien für die Verbesserung von familienbewussten Maßnahmen in ihren Betrieben diskutiert und entwickelt haben.

Durch die Corona-Pandemie waren zwar nahezu keine persönlichen Treffen in den Unternehmen vor Ort möglich. Die digitale Durchführung hat sich für alle Tandems aber sehr schnell als eine effektive Methode herausgestellt, da zeitliche und finanzielle Ressourcen auf Seiten der Unternehmen eingespart werden. Gleichzeitig sind sie allerdings auch weniger verbindlich. Einige Tandemtreffen wurden abgesagt, weil andere Termine dazwischenkamen. Präsenzveranstaltungen sind wichtig für den Austausch und den Transfer, aber auch die größeren digitalen Treffen, an denen mehrere Unternehmen konnten, haben gute neue Anstöße gegeben. Der zu erwartende Effekt ist bei Präsenzveranstaltungen jedoch größer. Für die Übertragbarkeit des Tandemkonzepts in andere Kontexte ist daher ein Mix aus Treffen vor Ort und digitalen Meetings anzustreben.

Das gezielte Matching von Unternehmen mit ähnlichen Rahmenbedingungen und sich ergänzenden Herausforderungen und Erfahrungen ist bedeutsam für einen gewinnbringenden Austausch, es sollten jedoch keine Konkurrenzverhältnisse zwischen den beteiligten Unternehmen vorliegen. Die Erfahrungen mit den Austauschtreffen haben gezeigt, dass nach ca. fünf Tandemtreffen ein neues Matching mit anderen Betrieben sinnvoll sein kann. Dies meldeten auch einige der Projektbeteiligten in der Evaluation. Während die Aufrechterhaltung des Kontaktes zum eigenen Tandemunternehmen langfristig wertvoll ist, sollte der regelmäßige und strukturierte Austausch nach einigen Treffen entweder thematisch erweitert oder neue Tandemkonstellationen angestrebt werden. Unterstrichen wurde dies auch durch die im Projekt durchgeführten Cross-Tandemtreffen und Workshops, an denen sich mehrere Unternehmen in anderen Konstellationen austauschen konnten. Diese Formate bieten sich nach ca. drei durchgeführten Tandemtreffen an und schaffen dadurch neue Synergien und mögliche Kooperationen – und nicht zuletzt ein dauerhaftes Unternehmensnetzwerk, in dem Betriebe langfristig voneinander profitieren können.

Wichtig für das Gelingen des NRW-Tandemprojekts war die stetige externe Begleitung und Organisation der Treffen, wie auch die Evaluation bestätigt hat. Die Unternehmen empfanden die Leitfragen zur Vorbereitung der Treffen und das thematisch zusammengestellte Informationsmaterial als hilfreich für das Gelingen des Austauschs. Der Anstoß „von außen“ ist insbesondere zu Beginn der Tandemtreffen wichtig. Wenn sich die Unternehmen gut genug kennen, können die Treffen auch ohne Begleitung stattfinden. Allerdings hängt es dann sehr stark von den teilnehmenden Unternehmen ab, ob weitere Treffen stattfinden. Mit Blick auf die Übertragbarkeit des Konzeptes ist eine Begleitung, Strukturierung und Protokollierung der Austauschtreffen durch eine externe Organisation zentral für den Erfolg.

Auch inhaltlich hat die Corona-Pandemie das Projekt natürlich geprägt. So waren die Hauptthemen der Austauschtreffen Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, Kommunikation und Führung in Pandemiezeiten sowie das Recruiting inkl. des On- und Offboardings der Beschäftigten. Aber auch die betriebliche Kinderbetreuung und das betriebliche Gesundheitsmanagement waren diskutierte Themen, wie die thematischen Kapitel in diesem Booklet zeigen.

Mit Blick auf die Corona-Krise hat sich das Konzept des Unternehmenslernens in Tandems ebenfalls als sehr hilfreich und nützlich erwiesen. Auf der einen Seite mussten die Unternehmen viele Instrumente und Regelungen ad hoc einführen, andererseits hatten einige Unternehmen mit bestimmten Maßnahmen bereits Erfahrungen aus der Zeit vor der Pandemie. Dies wurde etwa am Beispiel des mobilen Arbeitens deutlich: Die Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit dieser Maßnahme hatten, konnten hier von ihren Tandempartnern profitieren, die dieses Instrument bereits vorher umgesetzt haben. Auch der Austausch von Erfahrungen und Herausforderungen zur (vielfach digitalen) Kommunikation von sich verändernden Regelungen und Rahmenbedingungen durch Corona war für die teilnehmenden Unternehmen eine sehr große Unterstützung.

Grundsätzlich lässt sich das Konzept des Tandemlernens über die Themen des betrieblichen Familienbewusstseins hinaus auf andere personalpolitische Themen übertragen. Neben der thematischen Strukturierung der Austauschtreffen bieten diese auch immer die Möglichkeit, über aktuelle Entwicklungen und Rahmenbedingungen zu diskutieren, was sich insbesondere vor dem Hintergrund der Corona-Krise als sehr nützlich erwiesen hat.

Eigene Tandemtreffen planen und durchführen

Egal, ob Sie sich einmalig zu einem bestimmten Thema austauschen möchten oder eine ganze Reihe von Treffen planen: Die Durchführung eines Tandemtreffens ist immer eine gute Idee. Ziel der Treffen ist es, in vertraulicher Atmosphäre Wissen weiterzugeben, Erfahrungen aus der Praxis zu teilen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

1. Die Vorbereitung

Treten Sie in Kontakt mit einem Unternehmen aus Ihrem Umfeld, das vor ähnlichen Herausforderungen steht oder in Sachen Familienbewusstsein schon einiges auf die Beine gestellt hat. Wenn Sie den Kreis etwas größer ziehen möchten, können Sie Ihre Partnerinnen und Partner zum Austausch auch über das NRW-Netzwerk „Chancen-durch-Vereinbarkeit“, die „Lokalen Bündnisse für Familie“ oder das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ suchen.⁸

Machen Sie einen ersten Termin zum Kennenlernen aus – vor Ort oder über eine digitale Lösung. Wichtig ist an dieser Stelle, dass sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Tandemunternehmen aufbaut, da der offene Austausch nur so gelingen kann. Bei Bedarf können Sie auch eine Vertraulichkeitsvereinbarung abschließen; ein Muster finden Sie am Ende dieses Booklets.

2. Die Durchführung

Wählen Sie zu Beginn eine Person aus, die während des Treffens zentrale Punkte festhält und auf dieser Basis ein kurzes Ergebnisprotokoll erstellt. Näheres dazu erfahren Sie im nächsten Abschnitt.

Der Ablauf des Tandemtreffens kann sich an folgenden Punkten orientieren:

- Jedes Unternehmen stellt zunächst die Ausgangssituation im Unternehmen bezogen auf das jeweilige Thema vor.
- Legen Sie anhand der in diesem Booklet gesammelten thematischen Leitfragen dar, welche Erfahrungen Sie bereits gemacht haben und welche Herausforderungen für Sie in diesem Bereich bestehen.
- Gehen Sie in den Austausch: Diskutieren Sie, wie bestimmte Herausforderungen konkret in den beiden Unternehmen angegangen werden können und welche Lösungen ggf. übertragen werden.
- Stellen Sie gemeinsam zusammen, welche Faktoren für eine gelingende Umsetzung notwendig sind. Überlegen Sie, welche Prozesse in Ihren Unternehmen angestoßen werden müssen, um die Umsetzung von möglichen Lösungen zu überprüfen oder auf den Weg zu bringen.
- Sprechen Sie gegebenenfalls ab, welche weiteren Informationen oder Materialien zum Thema Sie im Nachgang der Sitzung austauschen möchten.

⁸ <https://chancen-durch-vereinbarkeit.nrw/projektsuche>

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/werden-sie-mitglied.html>

<https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/mitmachen/partner-im-buendnis-werden.html>

- Ausblick: Legen Sie fest, welche Themen Sie innerhalb des nächsten Tandemtreffens besprechen möchten. Vereinbaren Sie einen Termin für das nächste Treffen – wir empfehlen einen Turnus von ca. 8 Wochen.

3. Die Nachbereitung

Im Nachgang des Tandemtreffens kann ein Protokoll erstellt werden. Zentrale Inhalte des Protokolls können sein:

Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungen in den Unternehmen

- Legen Sie hier in Stichpunkten dar, wie sich die Ausgangssituation in den Unternehmen bezogen auf das Thema darstellt. Haben sich beide Unternehmen bereits mit dem Thema auseinandergesetzt? Welche Lösungen wurden in den Unternehmen bereits eingeführt? Welche Herausforderungen ergaben sich dabei?

Lösungspotentiale, Handlungsempfehlungen, Kontakte etc.

- Fassen Sie hier zusammen, welche Gelingensfaktoren unternehmensübergreifend identifiziert werden konnten.
- Welche weiteren Schritte wurden für die jeweiligen Unternehmen festgelegt? Sollen Materialien wie z. B. Infobroschüren etc. im Nachgang untereinander ausgetauscht werden?

Offene Fragen

- Fragen, die innerhalb des Treffens nicht bearbeitet werden können, sollten ebenfalls festgehalten werden. Diese können bis zum nächsten Treffen geklärt werden.

Abstimmung nächstes Tandemtreffen

- Vermerken Sie hier das Thema sowie den vereinbarten Termin für das nächste Treffen. Halten Sie auch weitere Themen fest, die sich ggf. aus dem Tandemtreffen ergeben haben.

Verschicken Sie den Entwurf für das Protokoll an Ihre Tandempartnerinnen und Tandempartner, damit diese die Punkte ggf. ergänzen können.

Vertraulichkeitsvereinbarung

(Mustervorlage ohne Gewähr)

zwischen

Unternehmen 1

Unternehmen 2

§ 1 Verpflichtung zur Geheimhaltung

(1) Die Vertragsparteien verpflichten sich, alle Informationen und Unterlagen, die ihnen im Rahmen und gelegentlich dieser Vereinbarung von jeweils anderen Parteien jetzt oder in Zukunft zur Kenntnis gebracht werden, oder die ihrer Eigenart nach bei verständiger Würdigung ein Geheimhaltungsinteresse der offen legenden Partei erkennen lassen (insgesamt im Folgenden als „vertrauliche Informationen“ bezeichnet) vertraulich zu behandeln und ohne vorherige schriftliche Zustimmung der jeweils anderen Partei nicht an Dritte weiterzugeben. Dritter ist nicht die jeweilige Vertragspartei.

(2) Die Vertraulichkeitsverpflichtung gilt nicht für Informationen oder Unterlagen, welche die Parteien (oder eines ihrer verbundenen Unternehmen) zum Zeitpunkt der Zurverfügungstellung bereits berechtigterweise im Besitz haben bzw. hatten (es sei denn diese vertraulichen Informationen und Unterlagen unterliegen auch dort einer Vertraulichkeitsverpflichtung), die der Öffentlichkeit zugänglich sind bzw. werden (es sei denn aufgrund einer Verletzung dieser Vereinbarung), oder die von dritter ebenfalls zur Weitergabe autorisierter Seite erlangt werden bzw. wurden.

(3) Ist eine Vertragspartei von Gesetzes wegen oder aufgrund einer Anordnung eines Gerichts oder einer zuständigen Behörde zur Offenlegung vertraulicher Informationen verpflichtet, so gilt die Verpflichtung zur Vertraulichkeit nur insoweit nicht, wie die Weitergabe der vertraulichen Information zur Einhaltung des zur Offenlegung zwingenden Gesetzes oder der Anordnung unbedingt erforderlich ist.

(4) Die Vertragsparteien dürfen die vertraulichen Informationen ohne schriftliche Zustimmung der offenbarenden Vertragspartei lediglich zur Förderung des Austausches nutzen und intern nur an diejenigen Mitarbeitenden und Organe weitergeben, deren Mitwirkung zur Förderung des Projekts unbedingt erforderlich ist („need-to-know-Prinzip“). Die Vertragspartner stellen den vertraulichen Umgang durch geeignete Maßnahmen sicher. Davon ausgenommen ist die Übermittlung an den jeweiligen Kooperationspartner im Rahmen des Austauschs. Diese ist im Rahmen der vereinbarten Zusammenarbeit geregelt und bestimmt sich nach den im Kooperationsvertrag getroffenen Vereinbarungen.

(5) Ergebnisdokumente der Austauschtreffen müssen mit den Kooperationspartnern abgestimmt werden.

§ 2 Veröffentlichung und sonstige Weitergabe an Dritte

(1) Eine Weitergabe von vertraulichen Informationen, die im Rahmen der Treffen ausgetauscht werden, an Dritte darf nur mit ausdrücklicher, vorheriger schriftlicher Zustimmung des Vertragspartners erfolgen. Dritter ist nicht der jeweilige Kooperationspartner. Die Zustimmung kann auch per Mail oder Fax erteilt werden. Dasselbe gilt für die Weitergabe von Dokumenten, die im Zuge des Projekts durch einen Vertragspartner erstellt und dem anderen zur Verfügung gestellt werden.

(2) Ergebnisdokumente oder sonstige Unterlagen im Zusammenhang mit dem Projekt dürfen gleichfalls nur nach vorheriger Abstimmung und schriftlicher Zustimmung veröffentlicht werden. Eine Zustimmung ist ausnahmsweise dann nicht erforderlich, wenn allein die Tatsache, dass eine solche Kooperation im Rahmen des Projekts besteht, ohne Bezugnahme auf thematisierte Inhalte Gegenstand der Veröffentlichung ist. In diesem Fall ist die Nennung des Vertragspartners, allerdings ohne Verwendung eines Logos, gestattet.

§ 3 Nebenabreden, Fortgeltung

(1) Änderungen oder Nebenabreden zu dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform. Auch zur Abänderung dieses Schriftformerfordernisses bedarf es der Schriftform.

(2) Die Verpflichtungen aus dieser Vertraulichkeitsvereinbarung bleiben – bezogen auf die ausgetauschten Informationen und Veröffentlichungen – auch nach Beendigung der Zusammenarbeit bestehen.

§ 4 Salvatorische Klausel

(1) Falls Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein sollten oder dieser Vertrag Lücken enthält, wird dadurch die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

(2) Anstelle der unwirksamen Bestimmung werden die Vertragsparteien diejenige wirksame Bestimmung vereinbaren, welche dem Sinn und Zweck der unwirksamen Bestimmung entspricht. Im Fall von Lücken werden die Parteien diejenige Bestimmung vereinbaren, die dem entspricht, was nach Sinn und Zweck dieses Vertrages vernünftigerweise vereinbart worden wäre, hätte man die Angelegenheit von vornherein bedacht.

(3) Die Parteien sind verpflichtet, bei der Schaffung einer neuen bzw. vollständigen Regelung in diesem Sinne unverzüglich mitzuwirken.

Ort, Datum: _____

Unterschrift Unternehmen 1

Unterschrift Unternehmen 2